

القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة

دكتور

السعيد مبروك إبراهيم



القيادة التحويلية

ومشاركة المعرفة

دراسة من إعداد

مؤسسة الباحث

للاستشارات البحثية بالقاهرة

مجموعة من الأكاديميين في مجال العلوم الإنسانية

إشراف / د. السعيد مبروك ابراهيم

٢٠١٩

قائمة المحتويات



القيادة التحويلية

مقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ، والتي تتمثل في (القيادة التحويلية ومشاركة المعرفة ، والابتكار) ؛ لتوضيح الدور الفعال الذي تقوم به تلك المتغيرات في تحقيق العديد من الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية لدى العاملين بالجامعات الحكومية من أعضاء هيئة تدريس وهيئة معاونة ، يلي ذلك تحديد أبعاد متغيرات الدراسة والمؤشرات التي يمكن أن يستدل منها على مدى توافرها داخل الجامعات ، فضلا عن توضيح طبيعة علاقة تلك المتغيرات (القيادة التحويلية ، مشاركة المعرفة ، الابتكار) ببعضها البعض.

وسيتم عرض كل متغير من متغيرات الدراسة بشيء من الشرح والتحليل ، وبكل ما يشمله من أبعاد ومكونات ومراحل تطور، والعمليات التي يتم بها داخل الجامعات.

ونجد أن الجامعات تشكل محورا أساسيا في النظم التعليمية لما تقوم به من مهام في بناء الكوادر الفنية والأكاديمية المؤهلة للعمل في مجالات النشاط التعليمي ، والاجتماعي ، والاقتصادي ، والسياسي ، كما يقع على عاتقها تنفيذ خطط وبرامج تنمية المجتمع في مختلف مجالات الحياة ، إذ تمثل الجامعات قمة الهرم التعليمي.

ولكن نظرا لأن العالم الآن أصبح يتطور ويتغير بسرعة فائقة ، متجها نحو الاقتصاد القائم على المعرفة (Jahani ,Abdullah and Ramayah ,2011) ، فإن التعليم اليوم أصبح يخضع لضغوط خارجية كثيرة ، وضغوط من سوق العمل أيضا.(Goddard , 1998) ، ولكي تكون الجامعات قادرة على القيام بدورها وإنجاز رسالتها على الوجه الأكمل ؛ فإنها بحاجه إلى قيادات قادرة على تطويرها ، والنهوض بها ، وتحديثها بما يدعمها لمواجهة تطورات وتغيرات المجتمع ، فالعمل الجامعي لا يمكن أن ينجح أكاديميا أو بحثيا أو يكون في خدمة المجتمع والبيئة ما لم تكن على رأسه قيادة علمية متطورة ومخلصة.(مددين ، ٢٠١٢).

لذا نجد أن نمط القيادة الفعال هو حجر الزاوية في حياة أي منظمة ، وهو المقوم الأساس لنجاحها ، وبالتالي فإن قادة الجامعات هم من يقع على عاتقهم مسؤولية تحقيق أهداف الجامعة ، كما أنهم يبعثون فيها عوامل الابتكار والتجديد بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات المعاصرة ، هذا بالإضافة لما يسعى إليه قادة الجامعات من تحقيق لجودة التعليم الذي تقدمه الجامعة.(مددين ، ٢٠١٢).

تعد سلوكيات وممارسات تلك القيادات الأكاديمية من قيم واتجاهات وأنماط تفكير ومهارات مختلفة أساس نجاح المنظومة الإدارية بالجامعة ، والتي بدورها تعكس الرسالة الجامعية وذلك من خلال حجم الخدمات التي تقدمها الجامعة ، ومدى جودتها ودرجة انسجامها مع متطلبات وروح العصر (مددين ،٢٠١٢) ، وبالبحث في أنماط القيادات وجد أن صفات القائد النموذجي بالجامعات ينطبق على نمط القيادة التحويلية، حيث إنه أكثرالأنماط القيادية نشاطا وفعالية. (Camps and Rodrıguez,2011) ؛ لأن هذا النمط من القيادة لديه رؤية واضحة عن المستقبل ، وأهدافه محددة وواضحة وواقعية ، كما أنه يعمل على تشجيع المرؤوسين على المشاركة في بلورة الرؤية طويلة الأجل للمنظمة التي يعمل بها ، ويسعى دائما لإحداث تغيير وتطوير بالمنظمة وتحقيق تنمية إدارية بها باستمرار ، بالإضافة لتبنيه أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن المنظمة والعاملين بها من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغييرات العالمية المعاصرة التي تحيط بهم.(حماد ، ٢٠١١).

ومما هو جدير بالذكر ، أن القائد التحويلي يعمل على زيادة مستويات التحفيز لمرؤوسيه ، ورفع مستوى السلوك البشري والتطلعات الأخلاقية لديهم ؛ مما يؤدي لدعم المرؤوسين بعضهم البعض في العمل ، وتعاونهم على تحقيق أهداف واحدة مشتركه فيما بينهم. (Stewart , 2006) ، كما يهتم القائد التحويلي بالعمل الجماعي وبناء فرق عمل منظمة ، ويسعى دائما لإيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوارالبناء وتحقيق المشاركة الفعالة بين المستويات الإدارية المختلفة.(الزعبي ، ٢٠١٢).

كما نجد أن القائد التحويلي يختلف عن القائد التعاملي بشكل كبير، حيث يقوم القائد التعاملي بإنجاز العمل في مقابل منح مرؤوسيه المكافآت والترقيات والتفضيلات ؛ مما قد يصنع صراعات في العمل بشكل كبير ، ففي القيادة التعاملية يأخذ شخص واحد زمام المبادرة في الاتصال مع الآخرين بغرض تبادل الأشياء القيمة فقط ، ولا يوجد بين القائد ومرؤوسيه ولا بين المرؤوسين بعضهم البعض هدف مشترك يجمعهم ، بينما يقوم القائد التحويلي بتوجيه الأدوار والمهام لمرؤوسيه في شكل نموذج من العلاقات الإنسانية يعزز التفاعلات الاجتماعية ، ويعمل على تحفيز العلاقات الشخصية (Burns ,1978; Bass ,1985) ؛ مما يكسب القائد التحويلي كل من احترام وثقه وولاء مرؤوسيه ، واجتذاب مشاعرهم للعمل بطواعية وتلقائية لتحقيق أهداف المنظمة ؛ مما يمنح القائد التحويلي القدرة على التأثير في مرؤوسيه وتحفيزهم على التعاون وممارسة سلوك مشاركة المعرفه فيما بينهم والعمل بروح الفريق.(Lin and Hsiao ,2014).

وبالتركيز على قطاع التعليم العالي ، نجد أن مشاركة المعرفة لها دور كبير في تحقيق أقصى قدر من النتائج الإيجابية في البيئة الأكاديمية ؛ حيث تصنع المؤسسات التعليمية قيمة لها باستخدام أصولها الفكرية التي أساسها الأكاديميين من أعضاء هيئة تدريس وهيئة معاونة ، وتعد مشاركة المعرفة جزءا أساسيا من عملهم اليومي وما يشمله من صنع ، وإدارة ، ونشر، ومشاركة للمعرفة ، سواء مع بعضهم البعض أومع الطلاب أيضا ، وتعد تلك المعرفة التي يتم إنشاؤها ، وتخزينها ، والمشاركة بها مع الآخرين بمثابة مستودع للمعرفة لكل من الأكاديميين والباحثين وكذلك الطلاب ؛ لذا فإن إدراك أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونه لأهمية مشاركة المعرفة بالجامعات سيشجعهم بالتأكيد على ممارستها. (Skaik and Othman , 2014). وهنا يأتي دور القائد التحويلي الذي يعمل على تحفيز مرؤوسيه على ممارسة مشاركة المعرفة وتغيير موقفهم تجاهها بشكل إيجابي ، حيث يعد موقف الأفراد تجاه سلوك مشاركة المعرفة من أكثر العوامل المؤثرة على تنفيذه ؛ لأن موقف الأفراد تجاه موضوع ما يكون مبني على قناعاتهم ومعتقداتهم الشخصية ومدى رغبتهم واستعدادهم له ، وذلك يؤثرعلى موقف الأفراد تجاه قبول أو رفض مشاركة المعرفة مع الزملاء.

كما يقوم القائد التحويلي بالتحفيز الذهني لمرؤوسيه ، وذلك بتشجيعهم على إعادة النظر في بعض آرائهم ، وتقييم الوضع الراهن للمنظمة ، وتحديث الطرق القديمة التي يتبعونها في العمل أو استبدالها كليا بطرق جديدة ومستحدثة ، وكذلك إعادة صياغة مشكلات العمل ومحاولة إيجاد حلول جديدة ومبتكرة لها لم تستخدم من قبل ، هذا بالإضافة لما يقدمه القائد التحويلي من مراعاة للاعتبار الفردي لمرؤوسيه ، حيث يولي إهتماما لمشاعرهم واحتياجاتهم ويراعي إمكانياتهم ويعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم وصقلها. Michael , Stegmaier & Sonntag , 2010)) ، والذي بدوره يؤدي لتقديم المرؤوسين لأفكار جديدة مبتكرة ، والسعي لتنفيذها مما يحقق الابتكار.

تعريف القيادة التحويلية:

عرف كل من (Bradshaw, Chebbi & Oztel , 2015) القيادة التحويلية بأنها: "نموذج للنزاهة والاستقامة والعدل والنقاء والإنصاف ، وأنها تسعى لتحفيز مشاعر المرؤوسين و تشجيعهم على عدم النظر لمصالحهم الخاصة و تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى".

في حين عرفها (Dartey –Baah , 2015) بأنها: "نمط من القيادة يعمل على تطوير وإثارة دافعية المرؤوسين وصنع مشاعر إيجابية لديهم تجاه كل من عملهم وزملائهم وقائدهم عن طريق إنشاء رؤية ملهمة للمستقبل".

بينما يشير كل من (Lin and Hsiao , 2014) إلى القيادة التحويلية بأنها القدرة على التأثير في الآخرين والتأثير في مشاعرهم للعمل بطواعية وتلقائية ، وإتباع قائدهم لتحقيق أهدافه ، حيث إنها عملية تحفيزية تعمل على تحفيز المرؤوسين لتحقيق الالتزام والحماس للعمل بقوة وجدية ، وتحقيق أكثر مما هو متوقع منهم في إتمام وإنجاز مهام العمل ذات الأهمية لصالح فريق العمل والمنظمة.

في حين يعرف كلا من (odumeru, james & ogbonna , 2013) القائد التحويلي بأنه: الشخص الذي يحفز ويلهم مرؤوسيه ليحركهم نحو تحقيق نتائج غيرعادية ، حيث إنه يولي إهتماما للاحتياجات التنموية لمرؤوسيه لتطوير مهاراتهم وتغيير درجة وعيهم وتعميق مستوى إدراكهم ، من خلال مساعدتهم على النظر للمشاكل القديمة بطرق جديدة ، فضلا عن إثارة الحافز الإلهامي لدى المرؤوسين وتشجيعهم على بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المجموعة.

في حين عرفها كل من (حماد ، ٢٠١١) و(الزعبي ، ٢٠١٢) بأنها: نمط من القادة يكون للقائد فيه أهداف ورؤية محددة وواضحة عن المستقبل ، ويعمل على تشجيع مرؤوسيه على مشاركته في بلورة تلك الرؤية والأهداف طويلة الأجل ، كما يسعى القائد التحويلي إلى إحداث كل من التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار للمنظمة من خلال تبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن المنظمة من التكيف والتأقلم مع التطورات والتغييرات العالمية المعاصرة ، فضلا عن اهتمامه بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل ، وإيجاد بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها.

نظرية القيادة التحويلية:

تعد نظرية القيادة التحويلية هي بداية نشأة القيادة التحويلية ، وتتناول هذه النظرية كل من الأخلاقيات والقيم وأهمية المرؤوسين في العملية القيادية (مددين ، ٢٠١٣) ، ونجد أن أول ظهور لنظرية القيادة التحويلية كان عام ١٩٧٨على يد العالم James MacGregor Burns عالم التاريخ والسياسة الأمريكي ، إذ طرح Burns هذا الموضوع في كتابه المعروف باسم (Leadership) الذي قدم فيه شرحا لمفهوم القيادة التحويلية (الشريف ، ٢٠١٥) منذ نشأتها الأولى البدائية التي بدأت وتطورت عبر التاريخ مع التاريخ النفسي السياسي (Matin and Farjami , 2009) ، ثم إنتقل استخدام وتطبيق القيادة التحويلية إلى المنظمات الأخرى الخدمية منها والإنتاجية بالمجتمع ؛ وفي عام ١٩٨٥ قام Bass بتمييز نمط القيادة التحويلية ورأى أنه يختلف عن غيره من الأنماط القيادية الأخرى (بني عطا ، ٢٠٠٥)

كما رأى أيضا العالم Burns أن القائد التحويلي هو القائد الذي يسعى إلى رفع مستوى حاجات ورغبات المرؤوسين إلى أعلى سلم حاجات ماسلو وهي الحاجه إلى تحقيق الذات ، وبالتالي تحدث عملية التفاعل الإيجابي المشترك بين القائد ومرؤوسيه. (Jandaghi , Matin & Farjami , 2009).

كما نجد أن العالم Burns عام ١٩٧٨ قد أنشأ نظرية القيادة التحويلية بعد أن أعاد النظر في ممارسات وسياسات القيادة المختلفة مستخدما السمات والعناصر الأساسية للقيادة الفعالة ، كما أنه أول من توصل إلى أن نمط القيادة التحويلية يرتبط بكل من العناصر التالية: عنصر التحفيز والموارد من جهة ، والقادة والمرؤوسين من جهة أخرى ، أي أن هذا النمط من القيادة يتعلق بتأثير القائد في تابعيه ليمكنهم من المشاركة في أي عمليات تطوير وتغيير بالمنظمة.(Lai , 2011).

وفي مطلع التسعينات قام بعض علماء الإدارة بنقل مفاهيم وإفتراضات نظرية القيادة التحويلية لتطبيقها في الميدان التعليمي والتربوي ومن هؤلاء العلماء العالم Sergiovnni عام ١٩٨٥، وكل من Hallenger ، Brown ، Leithwood حتى عام ١٩٩٩ (الهلالي ، ٢٠٠١) كما قام كلا من العلمان Bass & Avoilio بتقديم نظرية القيادة التحويلية بإطار جديد حيث توصلا إلى صنع مقياس متعدد العناصر (Multi factor leadership questionair) يمكن استخدامه لدراسة تأثير نمط القيادة التحويلية بالمنظمات (Bass and Avolio , 1994). وقد ذكر Groves عام ١٩٩٦ أهمية تبني هذا النمط من القيادة في المؤسسات التربوية ، حيث يمكن هذا النمط القيادي كل من القائد والعاملين من تحسين الفرص ، وتحمل المخاطر ، والإعتراف بالإنجازات ، والعمل في جماعة عمل واحدة ، وتوضيح رؤية المنظمة لمرؤوسيه ، فضلا عن تحقيقه لمفهوم التعاون ، وتمكين العاملين من عرض مهاراتهم ، وتشجيعهم على الإبداع ، وسعيه لتهيئة المرؤوسين ليصبحوا قادة في المستقبل ، ونظرا لما تقدم تبدو أهمية القيادة التحويلية جلية بالمؤسسات التربوية ، إذ يعد تبني هذا النمط القيادي مفتاحا من مفاتيح التحول بالمؤسسات التعليمية (Groves , 1996).

ولقد وصف العالم Burns عام (١٩٧٨) في نظريته القائد التحويلي ، بأنه القائد الذي يعمل على تقديم كل من المعتقدات والمواقف والدوافع والرؤية لمرؤوسيه ، وكذلك يطور العلاقة العاطفية والشعور بالإنتماء والولاء لمرؤوسيه تجاه المنظمة ، فضلا عن اهتمامه بزيادة وعي وإدراك المرؤوسين بالأهداف العليا للمنظمة ؛ ومنحها الإهتمام وتقديمها على المصالح الخاصة والشخصية.

أوجه الاختلاف بين كل من العالمين (Bass و Burns) حول نظرية القيادة التحويلية:

لقد رحب الكثير من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها العالم (Burns) في نهاية السبعينات من القرن العشرين ، وجاء بعده العالم Bass عام (١٩٩٠) الذي طور مقاييس القيادة التحويلية متفقا مع الكثير مما قدمه (Burns) وخاصة فيما يتعلق بالتغييرات التحويلية في أداء المرؤوسين المتوقع (Lin and Hsiao, 2014) ، ولكن هناك بعض أوجه الاختلاف بين كل من العالمان (Bass و Burns) في مفهومهما للسلوك القيادي التحويلي ، والتي تجمعت في الثلاث نقاط الأساسية التالية: (odumeru , james & ogbonna , 2013)

- يرى العالم (Burns) أن أداء المرؤوسين يزيد في المستويات العليا فقط من هرم الحاجات لماسلو ، بينما يرى العالم Bass أن مستوى أداء المرؤوسين في تلك المستويات العليا يزيد بشكل طبيعي وتلقائي كنتيجة طبيعية لارتفاع مستوى رغبات وحاجات المرؤوسين في أعلى هرم ماسلو.
- أكد العالم (Burns) على أن القيادة التحويلية تترك أثرا جيدا وإيجابيا فقط على المرؤوسين والمنظمة ، بينما يرى العالم (Bass) أن القيادة التحويلية قد يكون لها أثر إيجابيا أو أثرا سلبيا على المرؤوسين والمنظمة وذلك مرهون باتجاهات وسلوكيات المرؤوسين التي يمكن أن تتغير من خلال أداء القائد التحويلي.
- كما يرى العالم (Burns) أن السلوك القيادي التحويلي والسلوك التبادلي هما قطبان لسلسلة متصلة من الصعب إلتقائهما في نقطة محددة ، في حين يرى العالم (Bass) أن القيادة التحويلية مؤلفة من هيكلين: أحدهما تحويلي ، والآخر تبادلي ، وأن القادة يمكن أن يعملوا بدرجات مختلفة وذلك حسب تصوراتهم (odumeru , james & ogbonna , 2013) ، حيث إن القائد التبادلي يقوم بتقديم حوافز محددة لمرؤوسيه في مقابل الحصول على مستويات معينه للأداء (واعر ،٢٠١١) ، فهو يعتمد على عاملين أساسين هما: المكافآت الظرفيه أو الموقفية ، وفيها يقوم القائد بمكافأة المرؤوسين في حالة تحقيقهم للتوقعات والأهداف الموضوعة ، والإدارة بالاستثناء ، والتي تعني تدخل القائد في عمل المرؤوسين عندما تحدث أخطاء فقط (الرفاعي ،٢٠١٣) ، بينما القائد التحويلي يقدرالطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد من قدرتهم على إنجاز الإلتزامات الحالية والمستقبلية المطلوب منهم إتمامها (Avolio and Bass , 2002) ، وذلك من خلال تحقيق تحول أخلاقي بالمنظمة ، حيث يعمل القائد التحويلي على صنع بيئة أخلاقية بالمنظمة لتحقيق مزيد من الفعالية في العمل (Carson and Perrew , 1995) ، ويمكن التعبير عن نمط القيادة التحويلية بالمعادلة التالية:

جاذبية الشخصية + قيادة إلهامية + استثارة عقلية + اهتمام فردي = صنع دافع أقوى وأداء غير متوقع من المرؤوسين (الرقب ، ٢٠١٠).

أبعاد القيادة التحويلية:

حددت معظم الدراسات السابقة ، على سبيل المثال:

(Rawung , Wuryaningrat & Elvinita , 2015; Bradshaw ,Chebbi & Oztel , 2015; Nazir, Hussain Shah & Zamanb , 2014 ; Margir , Kamalepur , Sargolzaie & Suriezahie , 2014)

هذا بالإضافة لدراسة (الشمري ، ٢٠١٢) أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد رئيسية كما صنفها العالم (Bass) عام ١٩٨٥ ، وهي كالآتي:

أ-التأثير المثالي أو النموذجي Idealized Influence:

ويطلق عليه أيضا (التأثير الكاريزمي أوالجاذبية القيادية) ، وفيه يسلك القائد التحويلي وفقا لهذه الخاصية نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت ، فيصبح أهلا للإعجاب ، والاحترام والثقة (DuriĆ ,2011) ، حيث يقدم القائد التحويلي نفسه باعتباره نموذجا يحتذى به ، وذلك لإلهام أتباعه ، وتعزيز الثقة بينه وبين مرؤوسيه مما يصنع لدى مرؤوسيه الحافزعلى ممارسة مشاركة المعرفة والتي ينتج عنها تحقق الابتكار بالمنظمة.(Sial , zulfiqar , Kousar & Habib , 2014).

ومن الأشياء التي يفعلها أيضا القائد التحويلي حتى يتصف بالمثالية ، أخذه في الاعتبار لحاجات ورغبات الآخرين وإيثارها على حاجاته الفردية ، واستعداده الدائم للتضحية بمكاسبه الشخصية في سبيل تحقيق أهداف ومصالح المنظمة التي يعمل بها (Mittal , 2015) ، فضلا عن سعيه لتحقيق التماسك والترابط بينه وبين مرؤوسيه وأعضاء فريق العمل والمنظمة ككل ؛ مما يحقق الالتزام والولاء والثقة المتبادلة ، ويصنع الحافزعلى العمل والنجاح ؛ لذا يعد نمط القيادة التحويلية مؤثر قوي على دوافع العمل لدى المرؤوسين ، فعلى سبيل المثال: نجد أن نمط القيادة التحويلية له تأثيرغير مباشرعلى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات ، حيث إنه سبب رئيسي في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم.(Pongpearchan , 2016).

كما يشارك القائد التحويلي في الأخطار التي يتعرض لها مرؤوسيه ، ويحرص على أن يكون متوافق معهم وليس متسلطا في تصرفاته ومواقفه ، فضلا على أنه يعمل على التمسك بالمعايير الأخلاقية والسلوكية ، ويدعم الجانب المعنوي للعاملين ويتفادي استخدام القوة التي بحوزته من أجل تحقيق أي مصالح شخصية ؛ مما يجعله يحظى باحترام وإعجاب وثقة مرؤوسيه ، والذي ينعكس على مستوى أداء العمل ويدفع المرؤوسين للعمل بأقصى طاقاتهم ، ويحققوا أكثر مما هو متوقع منهم.

ب-الحافز الإلهامي Inspirational Motiveation:

ويطلق عليه أيضا (الدافع الإلهامي) ، ويتصرف القائد التحويلي وفق هذا البعد بعدة أساليب تعمل على تحفيز المرؤوسين على العمل والتعاون والابتكار ، وذلك من خلال إثارة روح التحدي لما يقومون به من عمل وبث روح الفريق والتفاؤل فيما بينهم ، وجعل المرؤوسين يتجهون بتفكيرهم نحو تحقيق أهداف مستقبلية جذابة ومتعددة للمنظمة ، ودراسة البدائل المختلفة في طرق العمل والبحث عن طرق جديدة لحل المشكلات فضلا عن إتاحة الفرص للمرؤوسين للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة بالمنظمة ، وفي سبيل ذلك يستخدم القائد التحويلي الرموز والشعارات لتوجيه الجهود وتوضيح توقعاته العالية للمرؤوسين (Mohammad , AL-Zeaud & Batayneh , 2011) ، ويتضح أيضا في هذا البعد القدرة الكبيرة التي يمتلكها القائد التحويلي من الفهم والوعي لأهداف المؤسسة التي يعمل بها ، وسعيه إلى تبسيطها و إيصالها للمرؤوسين بسهولة مستخدما مجموعة.

من الأدوات لصنع رؤية مشتركة بينه وبين مرؤوسيه وتتمثل هذه الأدوات في الآتي: (Hyypiä and Parjanen , 2013)

- اللغة: وهي الشكل المتكامل للاتصال ، والتي تؤثر على العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.
- الرموز: وهي الأفكار ، والمشاعر التي تشكل الرؤية الخاصة بالقائد.
- الصورة الذهنية: وهي انطباع صورة الشيء في الذهن.

ج-التحفيز الذهني ، أو استثارة التفكير Intellectual Simulation:

وفقا لهذا البعد يتصرف القائد بطريقة تجعله يحرك جهود مرؤوسيه ليكونوا مجددين ومبتكرين، وذلك من خلال العمل على زيادة وعيهم بحجم التحديات التي تواجههم وتشجيعهم على تبني وصنع مداخل وطرق جديدة لحل المشكلات ، وتناول المواقف القديمة التي تواجههم بالعمل بطرق ووجهات نظر جديدة (Shadraconis , 2013 ; Fok-Yew , 2015) ، ووفقا لذلك يتجنب القائد التحويلي النقد العام لأي فرد في فريق العمل في حالة حدوث خطأ ، ويستحث مرؤوسيه على تقديم أفكارا جديدة ، وتجريب مناهج وطرق عمل جديدة ، ويحرص على ألا يعرض أفكارهم للنقد أبدا ، وفي المقابل يستحث المرؤوسين قائدهم على إعادة التفكير حول بعض آرائه وافتراضاته ومبادراته. (James and Ogbonna , 2013).

ونجد أيضا في هذا البعد أن القائد التحويلي يحفز مرؤوسيه على عملية الابتكار في شتى المجالات ، ويشجعهم على عرض ابتكاراتهم وأفكارهم بكل الحرية ، وجعلها محل نقاش موضوعي.

د- الاعتبار الفردي Individual Consideration:

ويطلق على هذا البعد أيضا (مراعاة شعور الآخرين) ، ووفقا لهذا البعد يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد من مرؤوسيه ، ويعمل أيضا على تطوير مستوى أدائه والارتقاء به ؛ لذا يعد القائد التحويلي مدرب وناصح وصديق وموجه ، فضلا عن اهتمامه بالنواحي الشخصية لكل موظف من مرؤوسيه ، وصنعه فرصا جديدة لتعلم المرؤوسين مع أخذه في الاعتبار وجود فروق فردية فيما بينهم (العازمي ، ٢٠٠٦) وتختلف هذه الفروق الفردية وفقا لقدراتهم وفلسفتهم ، وإنتماءاتهم ، ومعتقداتهم ، ودياناتهم ، ومستوياتهم التعليمية ، وحتى أوضاعهم الخاصة ، سواء كانت اجتماعية اقتصادية (Cleskey , 2014) ، كما يوجد اختلافات متضاربة في حاجات ورغبات كل فرد ، هذا بالإضافة لعدم نظرته إلى المرؤوسين ككونهم مرؤوسين ، أوعمال يعملون لديه وفقا لرغباته وأهدافه فقط ؛ بل يعطيهم أهمية ويراعيهم إنسانيا (Cleskey , 2014) كما يقوم القائد التحويلي أيضا بتفويض المهام كوسيلة لتنمية المرؤوسين ، ووفقا لهذا التفويض ونتائجه يتم بموجبه مراقبة سير العمل لمعرفة ما إذا كان المرؤوسين بحاجة لتوجيه إضافي أو بحاجة لتقويم أدائهم.(Voon , Lo , Ngui & Ayob , 2011).

السمات المصاحبه لأبعاد القيادة التحويلية:

يصاحب كل بعد من أبعاد القيادة التحويلي مجموعة من السمات التي تميزه عن غيره من الأبعاد ، ويوضح جدول رقم (١) تلك السمات وهي كالآتي:

جدول رقم (١)

السمات المصاحبه لأبعاد القيادة التحويلية

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبه
التأثير المثالي أو النموذجي (الكاريزما)	• الثقة • الصدق • الاحترام • الرؤية • التكامل • مشاركة المخاطر • القوة

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبه
الحافز الإلهامي	• الحماس • الاتصالات • الالتزام بالأهداف • الرؤية • النصح والإقناع
التحفيز الذهني	• العقلانية • حل المشكلات • الإبداع • التعزيز
الإعتبار الفردي	• الاهتمام الشخصي • المساواة • المتابعة • الاستماع • التمكين

المصدر: (الرقب ، ٢٠١٠).

خصائص القائد التحويلي:

تتلخص خصائص القائد التحويلي في ست خصائص هي: (Hetland and Sandal ,2003)

أ-القدرة على التركيز والانتباه:

يتميز القائد التحويلي بقدرته العالية على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون ، وترتيب الأولويات والمهام حسب أهميتها بسرعة ودقة متناهيه ، فضلا على أنه يعمل على جعل المرؤوسين يتبنوها أيضا ويهتموا لأمرها (الغزالي ، ٢٠١٢) ، ومن جهة أخرى نجد أن القائد التحويلي في مجال التغيير يمثل داعية التغييرالأول وأحد أبرز رموزه ، حيث يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته لإقناع الآخرين بأهميتها والأخذ بها ، كما يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة التي يصعب التنبؤ بها.(Hetland and Sandal , 2003).

ب- تحمل المخاطرة:

يتسم القائد التحويلي بالشجاعة والقدرة على تحمل المخاطر ، حيث يرفض الوضع القائم غير الملائم ، ويمتلك القدرة على تحمل المخاطرالمحسوبة (الهواري ، ١٩٩٩) ، ويواجه الحقيقة حتى لو كانت مؤلمة ، ويكشفها للآخرين حتى لو رفضوا سماعها ، ولا يسعى أبدا لحماية نفسه من الفشل لأن الفشل ؛ بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلا. (الغزالي ، ٢٠١٢).

ج-الثقة بالنفس وبالآخرين:

يتسم القائد التحويلي بثقتة بالآخرين وثقة الآخرين به ، فسلوكه بعيد تماما عن التسلط والدكتاتورية (عبد العال ، ٢٠١٦) ، كما يتسم بسعيه الدائم نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها دون أن ينسيه ذلك إحساسة بالآخرين والعمل على تمكينهم من عملهم من خلال تفويض بعض الصلاحيات لهم (حماد ،٢٠١١) ، ومنحهم الفرصة لمشاركته في صنع القرارت ، وتقديم الحلول والمقترحات لمشكلات العمل ، وغالبا ما يضع القائد التحويلي (قائد التغيير) لنفسه مجموعة من المبادىء التي يسترشد بها في عند قيامه بمهام عمله ، فضلا عن اهتمامه بالجانب الإنساني لمرؤوسيه ، وتقديمه الحوافز والمكافآت ، وكذلك تطبيق العقوبات عليهم إذا لزم الأمر.

د- احترام الذات:

يحمل القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته ، فهو يؤمن بأن الفعل أبلغ من القول ؛ كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء تجاهه من جانب المرؤوسين (حماد ، ٢٠١١) ، وهذا ما يحتاجه أي قائد عندما يريد أن يقوم بعمليات تغيير وتطوير، ويكون لديه رغبة في تطبيق أفكارا جديدة ومبتكرة للنهوض بالمنظمة وتطويرها ؛ حيث إن كثير من جهود التغيير والتطوير تضيع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بقائدهم.(صبري ، ٢٠٠٩).

هـ-القدرة على الإتصال:

يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور ، وترجمة تصوراته إلى واقع ملموس كما أنه يتمتع بالقدرة على التواصل مع الآخرين (الغزالي ، ٢٠١٢) ، حيث إنه يستطيع إيصال رؤيته وتصوراته للمرؤوسين بسهولة ، مستندا في ذلك إلى الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله ، ويخاطب مرؤوسيه على قدرعقولهم ووفقا لخصائص كل فرد وخلفيته الثقافية. (عيسى ، ٢٠٠٨).

و-الإحساس بالآخرين:

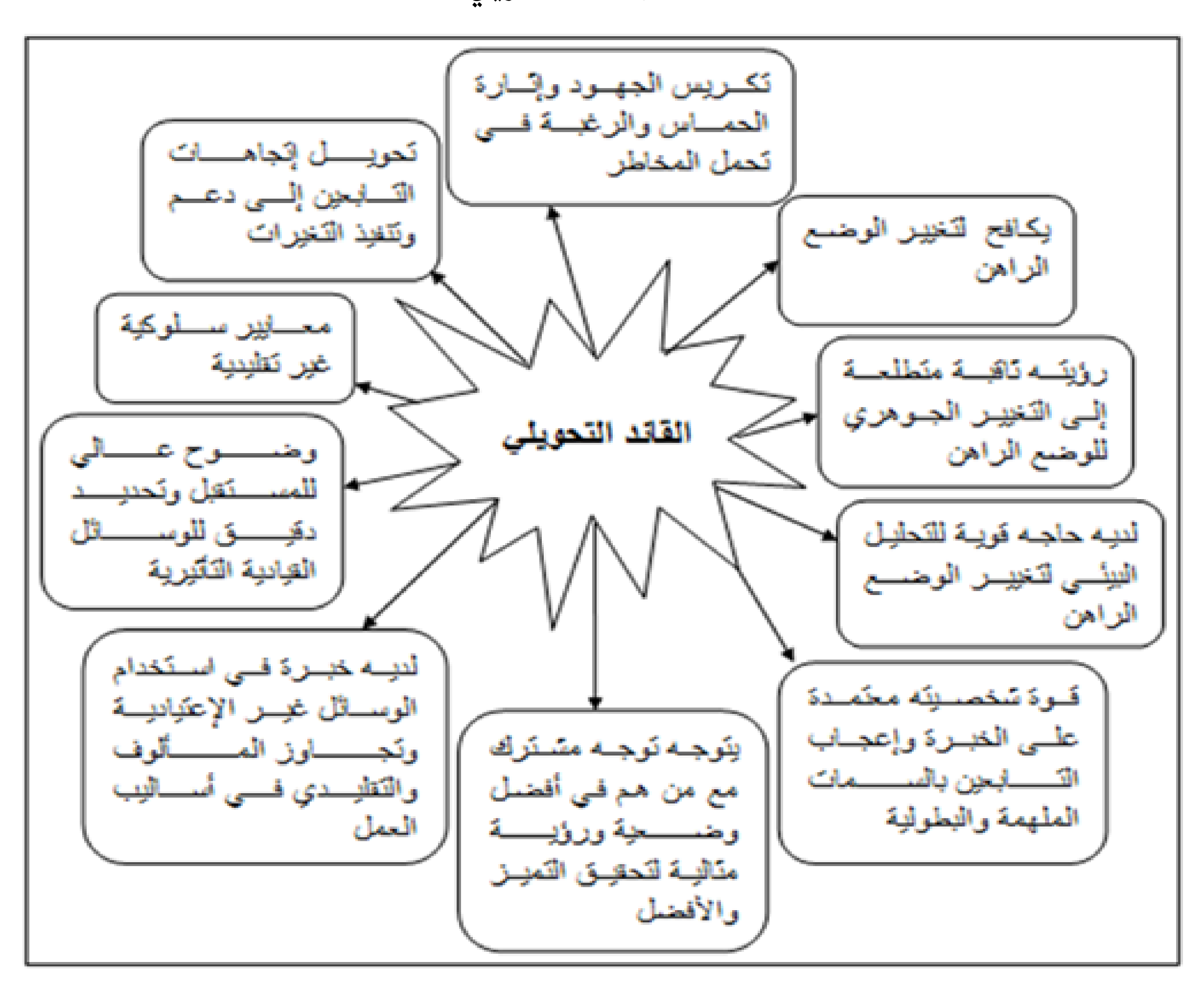
يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعالية أدائهم ، ومنحهم الشعور بالأهمية ، وأهمية ما يقدمونه وما يقومون به من عمل ، فضلا عن أنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين أفراد فريق العمل ، ورفع روحه المعنوية.(الغزالي ، ٢٠١٢).

ونجد أن القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية تتميز بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية لمرؤوسيهم وتحفيزهم على بناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف المطلوب تحقيقه ؛ ولهذا يعد نمط القيادة ذو الفعالية والإيجابية العالية على المرؤوسين هو نمط القيادة التحويلية.(الغامدي ،٢٠١٢).

ويعرض (العمري ، ٢٠٠٩) خصائص القائد التحويلي من خلال الشكل رقم (١) الآتي:

الشكل رقم (١)

خصائص القائد التحويلي



المصدر: (العمري ، ٢٠٠٩).

وظائف ومهام القائد التحويلي:

يقوم القائد التحويلي بمجموعة من الوظائف والمهام الأساسية وتتلخص فيما يلي:

أ-إدراك الحاجة إلى التغيير:

وتتمثل في قدرة القائد على التغيير، واستثارة عقول العاملين لديه لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم ، وبالتالي قبول أفكار التغيير التي يعرضها عليهم ودعمها ، حيث يسعى القائد التحويل للوصول بأتباعه إلى تحقيق أعلى إنتاجية تفوق الأهداف المطلوب تحقيقها وتفوق كل ماهو متوقع منهم ومن المنظمة (نوال ، ويحي ، ٢٠١٤) ، فالقائد التحويلي عنصر محفز للتغيير، ومحب للمخاطر المحسوبة ، ولايحب الاستقرار الذي لايؤدي إلى التطور، كما أنه يتصرف في ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية ، وينظر إلى التعلم على أنه لاينتهي ويؤمن بأنه يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.(الغزالي ، ٢٠١٢).

ب-صياغة الرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة:

حيث تتطلب القيادة رؤية ، وتمثل هذه الرؤية القوى التي تصنع معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة ، ونجد أن القائد التحويلي هو قائد له رؤية هي أساس عمله ، وتشكل صياغة وإيصال هذه الرؤية أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح ؛ لذا يقوم القائد التحويلي بتحديدها بوضوح ويسعى للاحتفاظ بها والمثابرة من أجل تحقيقها. (Hetland and Sandal , 2003) ، فالقائد التحويلي يسعى دائما لأن يرتقي بمرؤوسيه ومنظمة عمله إلى مستوى الطموح الذي يرى أنه سيحقق للجميع نقلة حضارية ، حيث إنه يتمتع بثقة عالية ووعي خالي من الصراعات الداخلية. (العمري ، ٢٠٠٤).

ج- اختيار نموذج التغيير ومساراته:

يتمثل النموذج المناسب للتغيير في تلك الأفكار التي سبق تطبيقها وتجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة ، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعمل خلاله وتعيشه المنظمة (الهواري ، ١٩٩٦) ، ويتم تحديد المسارات المناسبة للعمل من خلال وضع الأولويات والخيارات المتاحة بالشكل الذي يخدم المنظمة ويحقق أعلى فعالية ممكنة (المراد ، ٢٠٠٥) ، ويشير العالم (Kotter) إلى أن الرؤية هي التي توضح اتجاه التغيير ، كما أنها تحفز الأفراد على اتخاذ القرارات السليمة تجاه التغيير وذلك لأن التغيير في بدايته قد يسبب بعض التضرر لبعض الأفراد العاملين بالمنظمة ، إلا أنه يعمل فيما بعد على ربط الأفراد ببعضهم البعض ، وتوحيد جهودهم بأسلوب فعال. (Hetland and Sandal , 2003).

د-صياغة الإستراتيجية الجديدة:

إن تحقيق القائد التحويلي للرؤية التي رسمها والرسالة التي أعدها للمنظمة يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة والفرص المتاحة ، وتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة حتى يكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم ، ويستلزم تنفيذ تلك الإستراتيجية الفعالة لتحقيق التغيير الإيجابي إيجاد تأييد وتحالف مع مجموعة من الأفراد العاملين بالمنظمة ، وإعطائهم سلطة لقيادة هذا التغيير والعمل بصورة جماعية كفريق عمل متكامل لتحقيقه ، هذا وبالإضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال وشرح الرؤية الجديدة وشرح إستراتيجية تنفيذها ، والتأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذج لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين بالمنظمة (حماد ، ٢٠١١).

هـ-تطبيق الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

إن تحقيق رؤية ورسالة المنظمة لايمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة ؛ لأن مع الضغوط البيئية والتطورات السريعة والتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة يصبح الوضع مختلفا تماما ، ويتطلب الأمر التزاما بكل من الرؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة الموضوعة المراد تنفيذها ، وبذلك يصبح على القائد التحويلي أن يكون قادراعلى ترويج أفكاره المتمثلة في كل من الرؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة الخاصة بالمنظمة وإيصالها للعاملين بنجاح (عبد العال ،٢٠١٦) (Kotter , 1999) ، ليس هذا فقط ، وإنما عليه أيضا أن يصنع الحماس لدى مرؤوسيه لتبني تلك الأفكار، وهذا لن يأتى إلا إذا أوجد ثقافة جديدة بالمنظمة وصنع عزما أكيدا على تبني وتحقيق تلك الأفكار البناءة (نوال ، ويحي ، ٢٠١٤).

فنجاح التغيير يعتمد على مدى التزام وقناعة قادة المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير والتطوير من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة وتشمل أيضا الاعتراف بوجود الحاجه للتغيير، وجعل التغييرعمل مؤسسي (صبري ، ٢٠٠٩) ؛ وهذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم و مؤازرة فعالة من هؤلاء القادة من خلال سعيهم لتوضيح الرؤية الجديدة وإيصالها لجميع العاملين ، والعمل على الحصول على تأييد المرؤوسين وولائهم ، بالإضافة لالتزام المديرين في المستويات الوسطى بتنفيذها.(Kot ter, 1999).

و-إدارة المفاجآت:

يقوم القائد التحويلي بتطوير قدراته الفكرية واستعدادته العقلية ومهاراته العملية في التعامل مع المفاجآت المتكررة ، وتنمية مهاراته في اتخاذ القرارت خاصة في الأوضاع غير المستقرة.(الحراحشة ، ٢٠١٥).

و-إدارة الفترة الإنتقالية للمنظمة:

وهي فترة التخلص من النظام القديم ، والتي تتطلب من القائد مهارة في التعامل مع الظروف والصعاب التي ستطرأ نتيجة حدوث عملية التغيير.(عيسى ، ٢٠٠٨).

ر-تنفيذ عملية التغيير بالمنظمة ومتابعتها:

وفي هذه المرحلة يقوم القائد التحويلي بتنفيذ عملية التغيير، ويهتم بضرورة متابعتها بشكل دقيق حتى يتمكن من إزالة العقبات التي قد تطرأ نتيجة تنفيذها.(المراد ، ٢٠٠٥).

دورالقيادة التحويلية في بيئة الأعمال:

تؤدي القيادة التحويلية دورا هاما وحيويا في بيئة الأعمال ، ويتمثل دورها وفقا لدراسة كلا من (Ul Hassan , Khalid & Zamir, 2013) ، (الفهيدي ، ٢٠٠٩) فيما يلي:

-تعمل القيادة التحويلية على إبقاء المنظمة على قيد الحياة في البيئة التنافسية ، فالمنظمات حتى تتمكن من الاستمرارية والمنافسة يجب أن تكون خلاقة ولديها سرعة استجابة لمتغيرات البيئة الخارجية.

-يعد القائد التحويلي من الشخصيات الكاريزمية التي تعززعملية التعلم ومشاركة المعرفة لذا يعد نمط القيادة التحويلية شرطا أساسيا للابتكار في المنظمات.

-تعد القيادة التحويلية أساسية لصنع النجاح التنظيمي ، حيث تمنح المنظمات القدرة والمعرفة اللازمه لوضع التوقعات المستقبلية وفهم متطلبات البيئة الخارجية ومتطلبات سوق العمل ، مستخدمة في ذلك أحدث التكنولوجيا لجعل الخدمات المقدمه مبتكرة.

- تمنح المرونة في التعامل وتساعد المرؤوسين على بناء ثقافة مؤسسية تعاونية مهنية.

- لديها القدرة الاستيعابية لكل من المرؤوسين والعمل والمشكلات ومتطلبات البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة ، وتدعو المرؤوسين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

-.تعمل على تنظيم المشاريع.

-رعاية النمو المهني للمرؤوسين وترقياتهم.

- تستثمر رأس المال البشري بشكل إيجابي وصحيح بما يرفع من كفاءة وأداء المنظمة.

-مساندة المرؤوسين ودعمهم وفتح المجال لإبداء آرائهم وإيجاد الخيارات والابتكار في صنع البدائل والتفكير والتبصر.

-نقل القيادة من القائد إلى المرؤوسين عن طريق التمكين (Empowerment) ، من خلال تفويض بعض الصلاحيات لاختبار قدرات وكفاءة المرؤوسين.

مدى إمكانية تطبيق القيادة التحويلية في قطاع التعليم:

أصبحت هناك حاجه ملحة لوجود قيادات أكثر من مجرد ممارسين للسلطة ، وأصبحت المنظمات تحتاج إلى أن تقاد بالعلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أكثر من مجرد الإلتزام بالأوامر لتحقيق استجابة من المرؤوسين ، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون ، وقد ظهرت أهمية القيادة التحويلية في التسعينيات من القرن الماضي في عمليات الإصلاح التربوي في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على مجموعة المخرجات التربوية في ظل ظروف صعبة لتغيير اتجاهات أعضاء هيئة التدريس ودوافعهم وقيمهم تجاه مؤسساتهم ومجتمعهم ، وقد شمل هذا التأثير كلا من الأهداف ، والبرامج التدريبية ، والسياسات التنظيمية والثقافة السائدة وعمليات اتخاذ القرار.(الحراحشة ، ٢٠١٥).

ويؤكد توماس سيرجيوفاني (Tomas Seregiovani) على أهمية القيادة التحويلية ، وأنه يمكن تطبيقها في المؤسسات التعليمية ، وذلك لعدة إعتبارات يمكن إجمالها فيمايلي:

-أن القيادة التحويلية هي قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية والمرونة والكفاءة.

-الحاجه إلى قيادة رمزية (Symbolic Leadership) تركزعلى الأهداف والسلوكيات ذات الأهمية والمؤثرة.

-الحاجة إلى قيادة ثقافية وتعزيزها ؛ مما يسمح للمنظمة التعليمية بتخريج أفراد ذوي شخصية متفردة.

-الحاجة إلى قيادة إنسانية تحترم القدرات والإمكانيات والمشاعر الشخصية للعاملين.

-ويرى توماس سيرجيوفاني " Seregiovani Tomas " أن كلا من الأبعاد الفنية والتربوية والإنسانية هي التي تساعد المؤسسة التعليمية على أن تتحول إلى مؤسسة أكثر فعالية ، أما الأبعاد الرمزية والثقافية فهي التي تساعد المؤسسة التعليمية على التميز.

ويمكن إجمال الجهود البحثية حول القيادة التحويلية في المجال التعليمي والتربوي في أربعة أبعاد على النحو التالي: (خلف ، ٢٠١٠)

<u>البعد الأول:</u> ويتعلق بتطوير رؤية مشتركة بالنسبة للمؤسسة التعليمية ، ويتطلب ذلك وجود نوع من الإجماع بين كل أفراد المؤسسة التعليمية حول أهدافها ، وترتيب هذه الأهداف على حسب أولوياتها ، والتمسك بتحقيق درجة عالية من توقعات الآداء للوصول إلى أفضل النتائج.

<u>البعد الثاني:</u> ويدور حول الاهتمام بالأفراد ، وتقديم الدعم الفردي والاستثارة العقلية ، وكذلك تقديم نماذج للممارسة المهنية في كل مستويات المؤسسة التعليمية.

<u>البعد الثالث:</u> ويركز على المشاركة في القيادة ، بمعنى أن يتم اتخاذ القرار بطريقة ديموقراطية ، وتكون المسؤولية جماعية من خلال أنشطة قيادية تشجع المؤسسة على تحقيق الأهداف.

البعد الرابع: ويركز على دور القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة المؤسسة التعليمية عن طريق استخدام رموز تعبر عن القيم الثقافية ، ومن هنا تكون القيادة مطالبة بأن تشارك في الاتصال المباشر والمتواصل بالمعايير والقيم والمعتقدات الثقافية السائدة ، بالإضافة لمشاركة الآخرين في السلطة وتحمل المسئولية.

المهارات التي يجب توفرها في القائد التحويلي :

هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر في القائد التحويلي حتى تمكنه من التأثير في الآخرين وإيجاد الحلول اللازمة للخروج من الأزمات بطريقة مناسبة ، وتتمثل هذه المهارات فيما يلي:

-يمتلك القائد التحويلي رؤية مستقبلية حيث إنه يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للاهتمام للمدى المثالي الذي يريد أن تبلغه الإدارة أو المنظمة مستقبلا.

-مهارة الاتصال ؛ فالقائد التحويلي يخاطب الناس على قدرعقولهم ووفقا لخصائص كل فرد وتركيبته النفسية وخلفيته الثقافيه.

-القدرة على تحدي الوضع الراهن للمنظمة ، وتعديله بما يتوائم مع التصورالمستقبلي للمنظمة.

-القدرة على تنمية معرفة ومهارات المرؤوسين ، وأيضا درجة إخلاصهم وولائهم ، وكذلك تنمية وتطوير وجهات نظرالمرؤوسين بالإضافة لإمكانية طرح البدائل التي تتناسب مع القيم ،والتوقعات الثقافية الحالية لكل من الأفراد والجماعات.

التحديات التي قد تواجه القائد التحويلي بالمنظمات:

-المنافسة:

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية ، ومن ثم أصبح على كل المنظمات أن تهييء نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق والسعي للاحتفاظ بموقعها ومكانتها في السوق والعمل على تنمية وزيادة حصتها السوقية ؛ وذلك من خلال خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن ، وذلك عن طريق استخدام البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق بإعتباره السبيل الوحيد للبقاء والاستمرارية. (القحطاني ، ٢٠٠٨).

-العولمة:

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والإتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه بقرية محدودة الأبعاد وكأنه كيان واحد صغير، وهنا بدأت القيادات التحويلية تواجهة تحدي العولمة ومحاولة التعايش والتأقلم معها من خلال مواكبة المنافسة السائدة عن طريق رفع مستوى كفاءة الآداء وتحقيق سرعة إنجاز الأعمال وإتمام المهام في أقل وقت ممكن ، وتعظيم الفائدة من الإمكانيات والموارد المتاحة ، وتخفيض التكاليف إلى أقل حد ممكن ، واستثمار الأموال المعطلة.(الغامدي ، ٢٠١١).

القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

عندما تسود المنافسة ويسود عدم الاستقرار في الظروف المحيطة تصبح هناك حاجه ماسة لاستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل ؛ لذا يبحث القائد التحويلي عن الحلول المثلى للمشكلات ويحاول تطبيقها ، كعدم إهدار أو تبديد أي مورد من الموارد المتاحة للمنظمة ، وكذلك معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب الحفاظ عليها.(الغامدي ، ٢٠١١).

الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهارعند الكثير من المنظمات ، وخاصة عند عقد المناقصات والصفقات وأيضا عند المفاوضات ، وقد امتد ذلك على المستوى العالمي أيضا ، حيث أصبحت الجودة هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.(القحطاني ، ٢٠٠٨).

التحديات التكنولوجية:

أدركت القيادات التحويلية أن التغيير والتطور التكنولوجي هما مفاتيح البقاء والاستمرارية للمنظمات ويعد كلا منهما من أكبر التحديات التي تواجه القيادات التحويلية في العصر الحالي ؛ لأنهما يؤثران على أساليب وطرق الإدارة ومعايير التقييم وكذلك الإستراتيجيات المتبعة في المنظمات ، وفي إدارة الموارد البشرية أيضا ، وتتمثل تلك التحديات التكنولوجية التي تواجه القيادات التحويلية في مدى قدرة القائد التحويلي على استخدام وتبني الآلات والتقنيات التكنولوجية واستخدامها الاستخدام الأمثل وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات ، وكذلك مدى قدرة القائد التحويلي على خفض التكلفة والوقت اللازم لإنتاج وتقديم الخدمة المنتجة مع زيادة جودتها ، ورغم ذلك ينتج عن تلك التحديات عدد هائل من المميزات تتمثل في إحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة ، وتوليد أفكارا حديثة مبتكرة لتطوير تلك الخدمات والمنتجات.(الغامدي ، ٢٠١١).

اتخاذ القرار في عالم متغير:

إن اتخاذ القرار في هذا العصر الحديث يتسم بالصعوبة لأنه يتم في عالم متغير وغير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات متوقفا على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة ، واستخدام آلية وإستراتيجية ملائمة ، وذلك حتى يمكن من خلالها التعامل مع التحديات عموما بشكل أفضل ، وتتمثل تلك التحديات في اتخاذ القرار المناسب ومدى توافق ذلك القرار مع توجهات القيادات التحويلية والخطة التي وضعوها للمنظمة ، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية. (القحطاني ، ٢٠٠٨).

مشاركة المعرفة:

١- تعريف المعرفة:

أوضحت أدبيات الإدارة أن نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني يكون جوهريا ومتمثلا فيما يسمى " المعرفة " التي أصبحت سمة العصر الحديث.(صبح ، ٢٠٠٩).

فالمعرفة هي مزيج من التجربة و القيم و المعلومات السياقية و الأفكار التي تكون إطار العقلية والفكرالبشري ويستخدمها الفرد لتساعده في عمليات التقييم واتخاذ القرارات وتحديد الميول والاتجاهات ، ويتم دمجها مع الخبرات الجديدة والمعلومات المكتسبة ، وتنقسم المعرفة إلى نوعين هما: المعرفة الضمنية ، والمعرفة الصريحة.(Sousa , 2014).

كما عرف كل من (ALhalhouli ,Hassan &Der,2014) المعرفة بأنها تتشكل من مجموعة من الحقائق ، والمفاهيم ، والمبادئ ، والقوانين ، والعلاقات السببية ، والرؤى ، والأحكام ، بالإضافة لحدس الفرد.

بينما عرف (Ahoozadeh and Naderi, 2014) المعرفه بأنها محصلة المعارف ، والأفكار، والخبرة المكتسبة ، والحجة ، والبصيرة ، والتعلم ، والقراءة ، والاستماع ، فعندما يتبادل الفرد المعرفة مع الآخرين تنشأ لديه معرفة جديدة والتي تصنع جوهر الفرد حيث إنها تترابط مع قيمه ومعتقداته ، وفهمه ونظرته وتقييمه للأمور، وكذلك علاقاته بالآخرين وبالعالم الخارجي.

ويتضح في هرم المعرفة أن المعرفة هي نتيجة معالجة متدرجة تبدأ بالحصول على البيانات وتجميعها ، ثم معالجتها للحصول على المعلومات ، ثم يتم معالجة هذه المعلومات عندما يقرأها الشخص المستقبل لها ويفهمها ، ويفسرها ، ويطبقها ويحولها إلى وظيفة عمل محددة ليحصل منها على المعرفة المطلوبه ، وهذه المعرفة إذا ما تم معالجتها وتطويرها فإنها تتحول إلى ما يسمى الحكمة وهي أعلى قمة هرم المعرفة.(المدلل ، ٢٠١٢ و الغنيم ، ٢٠١٣).

كما نجد أن معرفة شخص واحد يمكن أن تكون بمثابة معلومات بالنسبة لشخص آخر يحصل منها على المعرفة التي يحتاجها ، أما إذا كان الشخص لا يمكنه فهم وتطبيق ومعالجة المعلومات التي حصل عليها فإنها تبقى مجرد معلومات.(Taal ,Velde & Langbroek , 2014).

٢- تعريف مشاركة المعرفة:

عرفها كل من (Baytokl ,Kurt &Zoral ,2014) بأنها: نقل ونشر المعرفة من الموظف وفريق العمل والمنظمة ، وصنع تبادل مشترك للمعرفة الضمنية والصريحة ، والمعرفة الضمنية هي المعرفة المتراكمة لدى الفرد من دراستة وقراءاته وممارسته العملية والخبرة التي حصل عليها في عمله ، بينما المعرفه الصريحة هي المعرفة المنشورة في مقالات و تقارير و دوريات ، ومحفوظة بقاعدة بيانات أو داخل ملفات وبمستندات ، وتكون المنظمة مسؤولة عن توفيرها للعاملين بها.

وكذلك عرفها (Lin and Hsiao , 2014) بأنها: نشاط ينطوي على نقل ونشر المعرفة من شخص يمتلكها إلى آخر بحاجه إليها مما يحقق تطورا للمنظمة ، ويقدم أفكارا جديدة.

في حين عرفها (Tuan , 2013) بأنها: وسيلة لتسهيل الوصول إلى المعرفة عن طريق ثقافة التفاعل الإجتماعي التي تنطوي على تبادل وتشارك الموظفين مع بعضهم بعض فيما لديهم من معرفة وخبرات ومهارات ومعلومات وأفكار واقتراحات بين أقسام المنظمة ، أو مع إدارة المنظمة.

بينما يرى كلا من (Paulin and Suneson , 2012) بأنها: نقل وتبادل المعرفة بين كل من الأفراد وفرق العمل بوحدات المنظمة والمنظمات الأخرى ، وهذه المشاركة بالمعرفة قد تكون مركزية أو لامركزية ، حيث تركز مشاركة المعرفة على رأس المال البشري ، وتقوم على التفاعل بين الأفراد.

ويشير كل من (Wang and Noe , 2010) إلى مشاركة المعرفة بأنها: أنشطة نقل أو نشر المعرفة من فرد واحد لآخر أو من مجموعة أفراد لأخرى أو من منظمة لأخرى ، أوعن طريق التواصل مع خبراء آخرين ؛ ليتم الحصول على المعرفة المطلوبه والمعلومات المهمة التي تستخدم في حل المشكلات وتوليد أفكارا جديدة ، أو لتنفيذ سياسات وإجراءات العمل على أكمل وجه وتحقيق الدقة في أداء المهام ، ومن وسائل ممارسة مشاركة المعرفة

٣- العوامل التي تؤثرعلى أداء مشاركة المعرفة:

رغم أن مشاركة المعرفة هي تبادل المعرفة بين مجوعة أفراد وآخرين ، إلا أنه يصعب أحيانا تنفيذها (Tabrizi and Morgan , 2014) ، وذلك بسبب تأثير بعض العوامل عليها ؛

لذا فقد تم حصر العوامل التي تؤثر على أداء مشاركة المعرفة في ثلاثة عوامل هي:

-عملية مشاركة المعرفة Knowledge Sharing Process (KSP) :

والتي تشير إلى طبيعة العلم والمعرفة ومراحل كيفية مشاركة المعرفة من طرف إلى آخر ، وتتكون من عمليتين هما: (Shaari , Abdul Rahman & Rajab , 2014)

• تقديم المعرفة Knowledge Donating: وتعرف بأنها تواصل الفرد مع الآخرين بما يعرفه من معرفه وخبرات وعلم.

• جمع المعرفة Knowledge Collecting: والمقصود بها استشارة الآخرين من أجل الحصول على ما يعرفونه من علم ومعرفه وخبرة.

-وسائل مشاركة المعرفة:Knowledge Sharing Means (KSM)

وتشير إلى كافة أنواع الوسائل المستخدمة في تحقيق عمليات مشاركة المعرفة.

-تقنيات آليات التحكم في مشاركة المعرفة (KSGM):

Knowledge Sharing Governance Mechanisms

ويمكن تعريفها بأنها كيفية تدعيم الحدث لكل مرحلة أثناء عمليات مشاركة المعرفة.

-تقنيات آليات التحكم في مشاركة المعرفة (KSGM):

Knowledge Sharing Governance Mechanisms

ويمكن تعريفها بأنها كيفية تدعيم الحدث لكل مرحلة أثناء عمليات مشاركة المعرفة.

(Tabrizi and Morgan , 2014)

٤- العوامل التي تدعم وتؤثر بشكل إيجابي على مشاركة المعرفة:

كما أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تعد أيضا أحد مفاتيح التحفيز الإيجابي لدى الأفراد والمنظمات ، وهي التي تدفعهم لممارسة مشاركة المعرفة وتتلخص تلك العوامل فيما يلي:

-المساهمة في نجاح المنظمة.

-الحصول على الحوافز والمكافآت.

-تحقيق التمكين ، والشعور بالنجاح في تحقيقه.

-إمكانية الحصول على المعرفة المطلوبه في المقابل من الطرف الآخر عند الحاجه إليها ، أي اتباع أسلوب المعاملة بالمثل في تبادل المعلومات والمشاركة بالمعرفة.

-تعزيز سمعة المنظمة و كفاءتها وجودة إنتاجها وخبرتها وكذلك سمعة الأفراد أنفسهم العاملين بها و مدى سعة معرفتهم وخبراتهم ومعلوماتهم التي يمتلكونها.

وقد ظهرت نظرية تسمى نظرية السلوك المخطط Theory of Planned Behavior (TPB) تتناول في محتواها العوامل التي تؤثرعلى تطبيق مشاركة المعرفة بالمنظمات. وسنتناولها بشيء من التفصيل فيما يلي:

نظرية السلوك المخطط Theory of Planned Behavior (TPB):

وفقا لنظرية السلوك المخطط Theory of Planned Behavior (TPB) ، فإن هناك ثلاثة عوامل تؤثرعلى النوايا الفردية لكل فرد من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تجاه المشاركة بالمعرفة بالجامعات وهذه العوامل تتمثل فيما يلي: (ALhalhouli , Hassan & Der , 2014)

١/٥ المواقف: تحدد المواقف درجة إقبال الأفراد على مشاركة المعرفة ، فهي تمنح الموظفين الطاقة الإيجابية أو السلبية تجاه ممارستها (Abzari , Barzaki & Abbasi , 2010) ، وتؤثرعلى النوايا الفردية لكل فرد من العاملين بالمنظمة (Mansor and Saparudin ,2015) وذلك من خلال عمليات تقييم كل فرد للإيجابيات والسلبيات التي ستنتج عن مشاركتة بالمعرفة ، والعائد الذي سيعود عليه إذا قام بممارستها مع زملائه بالعمل (Sial, zulfiqar, Kousar& Habib ,2014).

المعايير الذاتية أوالشخصية:

وهي وجهة نظر العاملين الناتجة عن النشأة والمستوى التعليمي والدرجة العلمية والضغوط الإجتماعية التي تربى ونشأ كل منهم فيها ؛ لذلك نجد أن كل فرد من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة يملك الاعتقاد المعياري الخاص به الذي يحدد مدى رغبته في ممارسة مشاركة المعرفة ، ومعاييره الشخصية التي يحكم بها على أهمية ومدى جدوى مشاركته بالمعرفة ، أو عدم المشاركة بها.

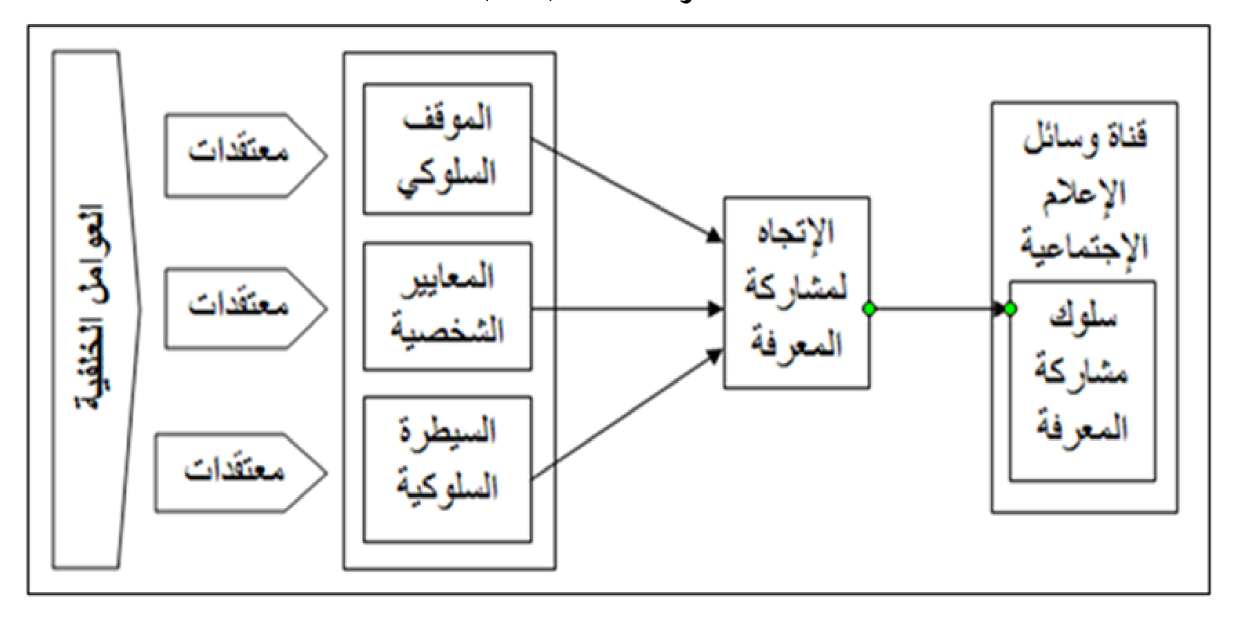
(Saparudin and Mansor , 2015 ; Skaik and Othman , 2014)

السيطرة السلوكية:

والمقصود بها العناصر التي تسيطر على سلوك الأفراد عند اتجاههم لممارسة مشاركة المعرفة ، وتتمثل تلك العناصر في الموارد والمهارات المطلوبة ، والفرص المتاحة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ، حتى يتمكنوا من المشاركة بالمعرفة ، حيث يهتم أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بممارسة مشاركة المعرفة إذا توفر لديهم الوقت الكافي وكل من الموارد والأدوات والفرص المتاحة التي تساعدهم على القيام بذلك.

وفيما يلي الشكل (٢) الذي يوضح العوامل المؤثرة على النوايا الفردية لكل فرد في المنظمة تجاه مشاركة المعرفة وفقا لنظرية السلوك المخطط (TPB):

شكل رقم (٢)
العوامل المؤثرة على النوايا الفردية تجاه المشاركة بالمعرفة وفقا لنظرية السلوك المخطط (TPB)



المصدر: (Finkbeiner , 2013)

وفقا للنموذج السابق نجد أن معتقدات الأفراد نحو العائد من مشاركة المعرفة هي أهم عامل يصنع مواقف الأفراد تجاه مشاركة المعرفة ومدى إقبالهم على ممارستها ، إلا أنه يجب الأخذ في الإعتبار أن مواقف الأفراد تتطور تلقائيا لامحالة عند إكتسابهم معتقدات جديدة حول أي موضوع ويعاد تشكيلها من جديد ، وتتأثر تقييماتهم الموجودة مسبقا المبنية على المعتقد الشخصي وبالتالي فإن المواقف المستقبلية لهؤلاء الأفراد تجاه الأشياء قد تتغير أيضا.

٥- أهمية مشاركة المعرفة بالتعليم العالي بالجامعات:

تعد مشاركة المعرفة أمرا بالغ الأهمية بالنسبة للجامعات ، حيث تعد أهم سبل التكيف مع المعرفة الجديدة والمستحدثة ، وتتيح مجالا لإستثمارها بتحويلها إلى أفكار جديدة تستخدم في إيجاد الحلول الجديدة المبتكرة للمشكلات وتطوير طرق العمل (Liebowitz ,2002) ، إلا أن وجود النزعة الفردية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والرغبة في الإنفراد بما لديهم من معرفة قد يصنع بعض العوائق حول نجاح ممارسة مشاركة المعرفة ، مما يؤدي لعدم وجود أدنى واستعداد للمشاركة بالمعرفة

وذلك على عكس ما يحدث عندما يشارك أحد أعضاء هيئة التدريس أو الهيئة المعاونة بما لديه من معرفة مع زملائه ، ويعمل على دمجها مع المعرفة الحالية المتوفرة بالجامعة من كتب وأبحاث ودوريات ورسائل علمية ، حيث إنه بذلك يفتح المجال لتوفير المعرفة والمعلومات المهمة بالجامعة ، ويزيد من درجة الوعي والدراية لفريق العمل (Santosh and Panda , 2016) ويتم ذلك سواء من خلال التواصل اللفظي أوغير اللفظي مما يصنع ردود أفعال إيجابية تحسن كلا من رؤية الجامعة وقيمها ، واستراتيجيتها ، وأبحاثها ورسائلها العلمية التي تنتجها ، كما تمتد تلك التحسينات إلى كل من الإجراءات والممارسات داخل الجامعة ، فضلا عن البعثات المقدمة واتخاذ القرارات اللامركزية بما يتفق مع اتجاه ولوائح الجامعة ، والقدرة على صنع فريق عمل مشترك ، والاستفادة من قواعد المعرفة القائمة للعاملين داخل الجامعة وخارجها ، بالإضافة لإيجاد وصنع بيئة عمل متعاونة بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ، وصنع مناخ مناسب لعقد المناقشات العلمية و المشاركة بالمعرفة ، بما يسهم في تطبيق المعرفة ويحقق الابتكار، ويصنع أيضا ميزة تنافسية للجامعة ، ويحسن الصورة الذهنية الخاصة بها.(Anwar , 2016).

٦-العوامل التي تؤثر على ممارسة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لمشاركة المعرفة:

هناك أربعة عوامل رئيسية تؤثرعلى ممارسة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لمشاركة المعرفة ، تتمثل فيما يلي:

-طبيعة المعرفة:

تنقسم المعرفة إلى نوعين وهما المعرفة الضمنية وهي تقع في داخل العقل البشري ، وغير قابلة للنقل بسهولة سواء داخل أوخارج المنظمة أوبين الأفراد وتتكون تلك المعرفة الضمنية بحكم التجربة والخبرة ، والدراسة والتعلم وبالتالي فهي أكثر صعوبة وتحدي في الحصول عليها من المعرفة الصريحة (Hussain and Shamsure , 2013 بينما المعرفة الصريحة فهي المعرفة المنشورة في مقالات وتقارير ودوريات ومحفوظة بقاعدة بيانات أو داخل ملفات وبمستندات وتكون المنظمة مسئولة عن توفيرها للعاملين بها (Baytokl, Kurt & Zoral, 2014) كما أنها جزء لا يتجزأ من روتين القواعد التنظيمية ، حيث يتم تدوينها وحفظها في الأجهزة التكنولوجية ، لذا فإن طبيعة المعرفة هي التي تحدد الكيفية التي يتم بها مشاركة المعرفة

-دافع المشاركة بالمعرفة:

يتم تقسيم العوامل المحفزة إلى عوامل داخلية تتمثل في استخدام السلطة ، واتباع أسلوب المعاملة بالمثل للمشاركة في المعرفة في شكل تبادلي ، وكذلك تحفيز الموظفين بتقديم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية ، بينما العوامل المحفزة الخارجية فتتمثل أيضا في تقديم المكافآت بالإضافة للعلاقة مع المتلقي أو مع المرسل الخارجي للمعرفة الموجود في البيئة الخارجية خارج المنظمة فضلا عن العلاقة بالمنظمات الأخرى.

- **فرص المشاركة:**

وتشمل إتاحة الفرص للمرؤوسين للمشاركة بالمعرفة مع بعضهم البعض سواء بشكل رسمي أو غير رسمي ، وتتمثل الفرص الرسمية في برامج التدريب ، و صنع فرق عمل مرتبة ومنظمة ، والعمل بأنظمة عمل وبرامج قائمة على التكنولوجيا لتسهيل عملية مشاركة المعرفة ، أما الفرص غير الرسمية فتتمثل في العلاقات الشخصية والاجتماعية وشبكات التواصل الاجتماعي التي تسهل أيضا التعلم ومشاركة المعرفة.(Latupapua , 2016).

ونجد أن سياق التفاعل الإجتماعي للمشاركة بالمعرفة ينطوي على ثلاثة أبعاد هي:

(Navarro , 2015)

- **التفاعل العمودي (تفاعل المستويات التنظيمية المختلفة مع الإدارة العليا)**
- **التفاعل الأفقي (التفاعل مابين الأفراد في نفس المستوى في المنظمة)**
- **السلوكيات الخاصة التي تشجع على مشاركة المعرفة مثل (التعاون كفريق عمل واحد والمشاركة ، التدريس ، التدريب ، التعلم ، التعامل مع الأخطاء).**

-ثقافة بيئة العمل:

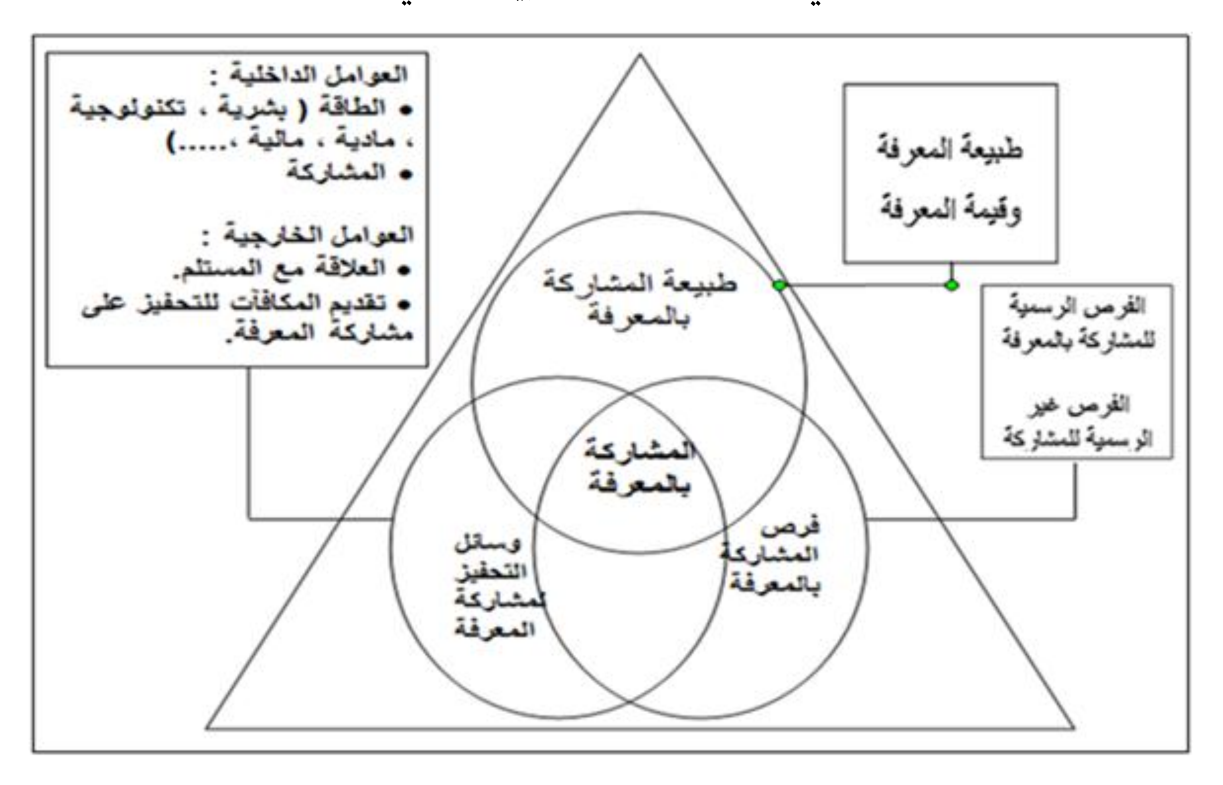
تشمل كل من القيم والمعتقدات ، والمعايير ونظم العمل السائدة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى نمط تعامل محدد بمجموعة من المعتقدات والمعاني والأفكار وقواعد سلوك محددة لجميع العاملين بالمنظمة Gaál, Szabó) & Obermayer-Kovács , 2015) ، حيث أن ثقافة بيئة العمل هي قيمة مشتركة يصنعها القائد حول العلاقات الإنسانية والعلاقات المتبادلة بين العاملين داخل المنظمة خلال يوم العمل ويتم وفقا لها إرشاد جميع العاملين حول كيفية التفاعل داخل المنظمة والتعامل مع بعضهم البعض ومع رؤوسائهم داخل المنظمة ؛ مما يترتب عليه تحسين ثقافة بيئة العمل وتشجيع العاملين على ممارسة مشاركة المعرفة والابتكار وذلك لبقاء المنظمة وإستمراريتهاوصنع قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية.(Rashid and Ahmad ,2016 ; ALhalhouli ,Hassan & Der ,2014)

وبذلك نجد أن الثقافة التنظيمية ذات تأثير إيجابي كبيرعلى كل من صنع المعرفة والمشاركة بها Noor , Abu Bakar & Idris , 2016)) وكذلك مواقف وسلوكيات الموظفين تجاه مشاركة المعرفة.

وفيما يلي رسم توضيحي للعوامل الأربعة الرئيسية التي تؤثرعلى مشاركة المعرفة بين الأفراد في المنظمات:

شكل رقم (٣)

العوامل التي تؤثرعلى مشاركة المعرفة بين الأفراد في المنظمات



المصدر: (Ipe , 2003)

بينما تناولت دراسة (Latupapua ,2016) إطار مشاركة المعرفة داخل المنظمات بشكل مختلف عن دراسة (Ipe ,2013) حيث قسمت دراسة (Latupapua , 2016) العوامل التي تؤثر على مشاركة المعرفة بين الأفراد داخل المنظمات كالآتي:

- العوامل التنظيمية: وتشمل كلا من القيادة، والعدالة التنظيمية ، والثقافة السائدة ، وكذلك التكنولوجيا التي تستخدمها المنظمة.
- العوامل الشخصية: وتشمل كلا من عنصر الثقة ، وسلوك الفرد التنظيمي ، ودرجة الالتزام.

ونجد أن كلا من العوامل التنظيمية ، والعوامل الشخصية لهما تأثير قوي على صنع رغبة الأفراد للمشاركة بمالديهم من معرفة مع بعضهم البعض ، سواء كانت تلك المعرفة ضمنية أو صريحة ، مما ينعكس على صناعة استراتيجيات مشاركة المعرفة داخل المنظمات وما تشمله من تقديم المعرفة ، وتجميع المعرفة ، وتخزين المعرفة بشكل جيد وكفء لحين الحاجه إليها واستعادتها وقت استخدامها.

لذا نجد أن كلا من دراسة من الدراستين السابقتين قد تناولت العوامل التي يمكن أن تؤثر على تحقيق مشاركة المعرفة داخل المنظمات ولكن من منظور مختلف ، وبدمج جميع تلك العوامل مما يتحقق الإلمام بكل العناصر التي يمكن أن تؤثرعلى نجاح تحقيق مشاركة المعرفة داخل جميع المنظمات باختلاف أنواعها.

وفيما يلي رسم توضيحي آخر للعوامل الأربعة الرئيسية التي تؤثرعلى مشاركة المعرفة بين الأفراد في المنظمات وفقا للعالم (Latupapua , 2016):

شكل رقم (٤)

إطار مشاركة المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة

العوامل التنظيمية
القيادة
العدالة التنظيمية
الثقافة
التكنولوجيا

العوامل الشخصية
الثقة
سلوك الفرد التنظيمي
الإلتزام

الرغبة في المشاركة
طبيعة المعرفة
المعرفة الضمنية
• تحتاج إعادة صياغة
• تتصف بالذاتية والباطنية
المعرفة الصريحة
يتم إكتسابها من خلال :
• التعلم عن طريق الملاحظة
• التعلم عبر التطبيق

استراتيجيات مشاركة المعرفة
تجميع
تخزين
تقديم
Person1
Person2
عمليات المشاركة بالمعرفة

المصدر: (Latupapua , 2016)

الثقة:

وقد أضافت دراسة (Iqbal , Rasli , Heng & et al. , 2011) عامل خامس يؤثرعلى سلوك مشاركة المعرفة وهو الثقة ، حيث ترى تلك الدراسة أن الثقة يمكن أن تكون إحدى العوامل المساهمة في ممارسة الأفراد لمشاركة المعرفة ، فهي تعكس مدى إقبال والتزام الموظفين بهذه المشاركة ، حيث وجد أن عادة ما يشارك أعضاء فريق العمل في المعرفة عندما تتولد لديهم ثقة بأن هذه المشاركة ستعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة التي يعملون بها (Rashid and Ahmad , 2016).

وذلك لأن المعرفة تصبح مفيدة بمجرد مشاركتها مع الآخرين ، حيث إن الغرض الأساس لأنشطتها هو الاستفادة من المعرفة التي يمتلكها كل فرد من فريق العمل عند المشاركة بها مع الآخرين ، كما أن كثافة سلوكيات مشاركة المعرفة تولد تأثيرا إيجابيا على قدرات الجامعة الابتكارية وتتمثل تلك السلوكيات في الكفاءة الذاتية والشبكات الاجتماعية التي تساعد في تطوير وتسهيل مشاركة المعرفة ، وبالتالي هناك علاقة بين كل من الموقف ، والمعايير الذاتية والثقة ومشاركة المعرفة التي تدعم في النهاية ناتج الابتكار التنظيمي. , Iqbal , Rasli , Heng). Ali , Hassan & Jolaee , 2011)

وبالتطبيق على الجامعات نجد أن افتقار أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة – كمصادر للمعرفة - لعنصرالثقة عند مشاركتهم بالمعرفة ، وعدم اقتناعهم بأهمية تلك المشاركة سيولد لديهم عدم استعداد لممارستها لذلك يعد عنصر الثقة من العناصر الهامه ذات التأثير المباشرعلى مشاركة المعرفة ، و بوجودة تتحقق تلك المشاركة بكفاءة والعكس.(Hassan and et al. , 2011).

كما تدعم مشاركة المعرفة فريق العمل المشارك بها ، حيث إنها تساهم في إعطاء مساحة وفرصة أوسع لتطوير الأفكار الابتكارية الجديدة التي تزيد وتدعم قدرة الأفراد على الابتكار لدى المنظمات , Liao, Fei & Chen (2007) ، كما تعمل على تسريع العملية الابتكارية من خلال التفاعلات بين أعضاء فريق العمل والجمع بين الأفكار الجديدة والمختلفة في وقت واحد ، ومن هنا نجد أن سلوك مشاركة المعرفة يصنع ويعزز القدرة الابتكارية للجامعات.

(Ramim and Lichvar , 2013)

ونظرا لأن مشاركة المعرفة تعد قوة إيجابية لبقاء المنظمة (Rahab and Wahyuni , 2013)، فإن هذه الدراسة تسعى لمعرفة العوامل التي تؤثرعلى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات الحكومية ، بما ينمي قدرات الابتكار بالتعليم العالي بالجامعات الحكومية.

ورغم أن أعضاء هيئة التدريس هم العنصر الرئيس في مشاركة المعرفة بالجامعات إلا أننا نجدهم في الأوساط الأكاديمية بالجامعات يركزون على إنجازاتهم الفردية وليس على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المشتركة ، وتلك النزعة الفردية (التفرد) تضعف القدرة على تحقيق الأهداف ، وتجعل مشاركة المعرفة غير فعالة بالجامعات.

موقف الأفراد من المشاركة بالمعرفةAntecedents of knowledge sharing attitude :

كما أن هناك مجموعة عوامل أخرى تؤثرعلى مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات ، وهي كالآتي:

ويقصد بها نوايا الأفراد ومدى استعدادهم الشخصي الذي يؤثرعلى إقبالهم على المشاركة بما لديهم من معرفة موقف مشاركة المعرفة له تأثير مباشرعلى نوايا الفرد تجاه مشاركة المعرفة مع الآخرين ، ويتكون من مجموعة من المعتقدات السلوكية الخاصة بالفرد (Chen ,Chen & Kinshuk , 2009) ، ونجد أن نظرية تقرير المصير لها دور في مشاركة المعرفة ، حيث إنها تحدد التأثيرات التحفيزية للمعتقدات السلوكية الخاصة بالفرد ، والتي يتم السيطرة عليها بوسائل الحكم الذاتي والخبرات الفردية التي تنعكس في تصرفات الأفراد وردود أفعالهم تجاه المواقف المختلفة ، ويأتي دور نظرية تقرير المصيرعندما يقبل العاملين على مشاركة المعرفة طوعا بكامل إرادتهم ؛ لأنهم يجدوا تلك المشاركة مثيرة للإهتمام ، وبالتالي تتم عملية المشاركة بالمعرفة بشكل تلقائي دون إجبار، وفى المقابل يظهر في سلوكيات الأفراد إدراك الشعور بتحسن أداء أعمالهم كنتيجة لممارستهم لمشاركة المعرفة. (Boateng , Dzandu & Agyemang , 2015)

وفي بعض الحالات الأخرى نجد أن الدافع الذي يسيطرعلى سلوك الأفراد تجاه مشاركة المعرفة هو دافع خارجي حيث أن هناك أفراد لايقدمون على ممارسة مشاركة المعرفة إلا بوجود محفزات خارجية مثل الضغط من جانب الإدارة أو توقع هؤلاء الأفراد للحصول بعض الحوافز والمكافآت المادية مقابل مشاركتهم بالمعرفة. (Locker ,Erabme ,Jakobs ,Schaar ,Valdez & Ziefle ,2014)

ونجد أن هناك مجموعتين من العوامل المحفزة على مشاركة المعرفة ، إحداهما داخلية ، والأخرى خارجية ، وتؤثر كل منهما على إقبال الأفراد على مشاركة المعرفة ، كما في شكل (٥):

شكل رقم (٥)

العوامل المحفزة لأعضاء هيئة التدريس والأكاديميين في الجامعات

على المشاركة في أنشطة مشاركة المعرفة



المصدر: (Mansor and Saparudin , 2015)

المتعة المدركة في مساعدة الآخرين Helping perceived enjoyment in others:

وتستند على مفهوم الإيثار، ويتولد مفهوم الإيثارعند أداء الأفراد لسلوك ما يعتزمون به إفادة الآخرين بدون توقع الحصول على أي شيء في المقابل ، وذلك لتمتع هؤلاء الأفراد بالقدرة على العطاء ومساعدة الآخرين ، ونلاحظ ذلك عند مشاركتهم بما لديهم من معرفة مع الآخرين ، وذلك لاعتقادهم أن مساعدة الآخرين من المشاكل الصعبة المثيرة للاهتمام ، ولأنهم أيضا يشعرون بأنهم ملزمون أخلاقيا بالمشاركة بما لديهم من معرفة مع الآخرين من أجل المساهمة بشكل إيجابي في تقدم ورقي وتطور المجتمع.(Razmerita , Kirchner & Nielsen , 2016).

إدراك الفوائد المتبادلة للمشاركة بالمعرفة Perceived Reciprocal Benefits:

ووفقا لهذا العامل المحفز لمشاركة المعرفة ، يتوقع الفرد صورة المعاملة بالمثل عند ممارسة مشاركة المعرفة مع الآخرين ، ويكون ذلك الدافع الأبرز لمساهمته بما لديه من معرفه في مستودعات المعرفة وخاصة الإلكتروني منها ونلاحظ أن صورة علاقات المعاملة بالمثل بين الأفراد تؤثر في مواقف الأفراد نحو المشاركة بالمعرفة بشكل إيجابي وواضح وذلك لأن الفرد يتوقع الوفاء باحتياجاته من المعرفة المستقبلية من قبل الآخرين عن طريق المشاركة بما لديه من معرفة الآن. (Rashid and Ahmad , 2016 ; Timonen and Ylitalo , 2007)

تعزيز التقييم المدرك Perceived Reputation Enhancement:

إن الأفراد الذين يشاركون بمعرفتهم وخبراتهم يكسبون الاحترام واعتراف الآخرين بسعة خبراتهم وقدراتهم ؛ مما يؤدى إلى تحسين مفهوم الذات لديهم ، لذا فإن الموظفين يشاركون بما في وسعهم من معرفة بسبب رغبتهم في أن يكون معترف بهم وبمدى معرفتهم الناضجة من قبل الخبراء والزملاء والآخرين ، بالإضافة إلى أن الموظفين ذوي المعرفة العالية يكون لهم وضع أفضل في مكان العمل بالمقارنة بزملائهم ، وهكذا فإن التقييم المميز الذي يحصل عليه الموظف الذي يصنع له سمعة بمدى سعة معرفته وخبراته ، يصنع دافعا هاما ذا تأثير إيجابي لإقبال الأفراد على مشاركة المعرفة.(Boateng , Dzandu & Agyemang , 2015).

٧-مراحل مشاركة المعرفة:

تمر مشاركة المعرفة بعدة مراحل لتحقيقها وتتمثل فيما يلي:

نموذج مرحلي لمشاركة المعرفة يتكون من مرحلتين هما:

إقترح كلا من العلماء Davenport ، و Prusak عام (١٩٩٨) ، وLing وآخرون عام (٢٠٠٥) ، و Hansen عام (١٩٩٩) نموذج مرحلي لمشاركة المعرفة يتكون من مرحلتين هما:

(Tabrizi and Morgan , 2014)

- المرحلة الأولى (تقديم المعرفة أو التبرع بالمعرفة):

وفيها يتم جمع الأجزاءالمهمة والضرورية من المعرفة المطلوب إرسالها ثم يتم إرسالها إلى مستقبل المعرفة.

- المرحلة الثانية (تجميع المعرفة):

وفيها يتلقى مستقبل المعرفة المعرفة المرسلة له و يركز على الجزء المفيد منها الذي يحقق هدف حل المشكلة.

وهناك نموذجا آخر لمشاركة المعرفة وفقا للعالم (Tabrizi and Morgan , 2014) سنتناوله فيمايلي:

-نموذج لمشاركة المعرفة مكون من أربعة مراحل فيما يلي نموذج لمشاركة المعرفة مكون من أربعة مراحل تتلخص فيما يلي:

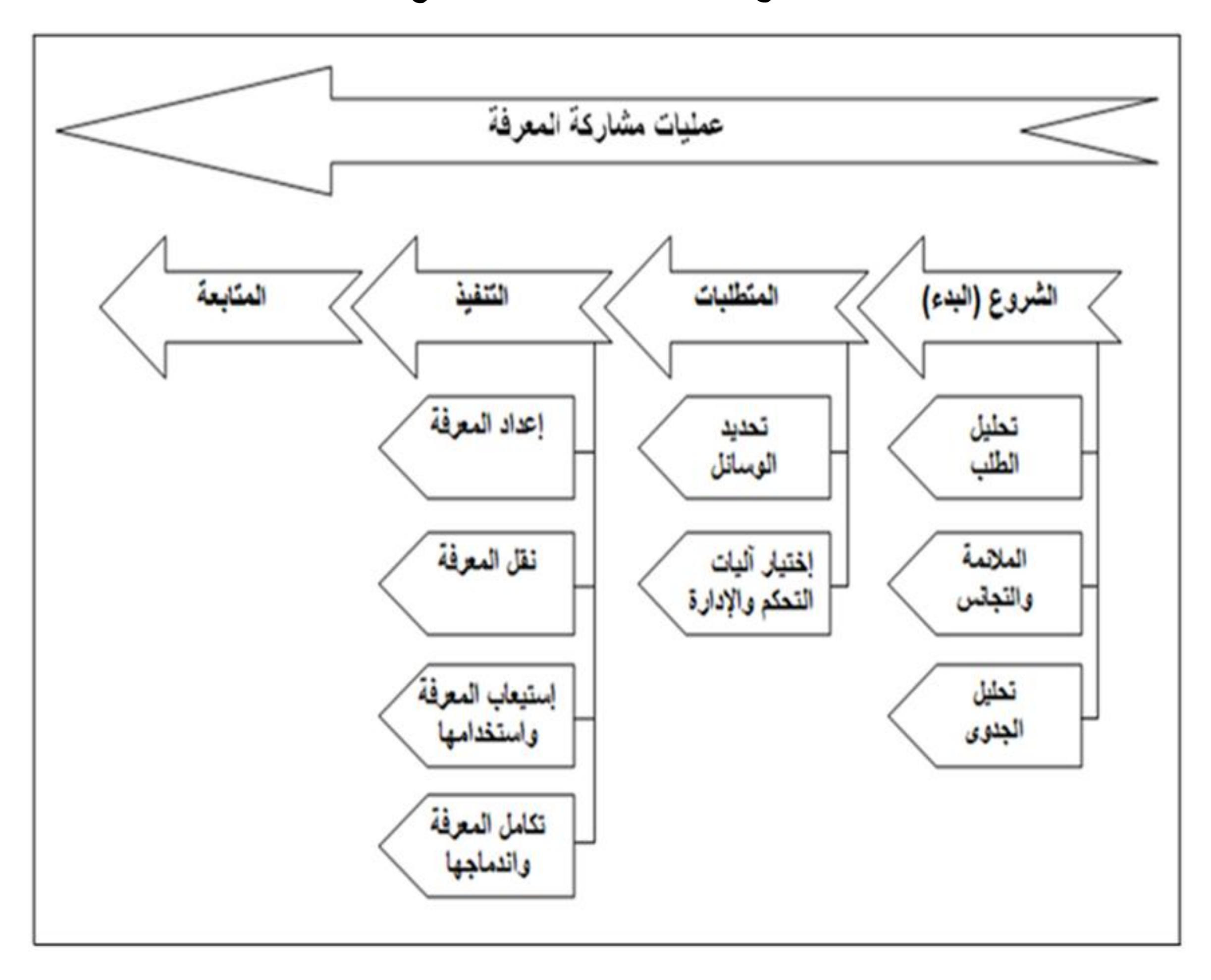
- المرحلة الأولى: الشروع في بدء نقل المعرفة ؛ وذلك بتحليل الطلب وتحديد القدر المطلوب من المعرفة ، ومدى ملائمة وتجانس المعرفة المقدمة مع المعرفة المطلوبة ، وعمل تحليل جدوى للمعرفة التي سيتم الحصول عليها.
- المرحلة الثانية: تحديد متطلبات مشاركة المعرفة ؛ وذلك بتحديد الوسائل التي سيتم إستخدامها واختيار آليات التحكم لإدارة المعرفة والتحكم فيها.

- المرحلة الثالثة: تنفيذ مشاركة المعرفة ؛ وتشمل إعداد المعرفة المطلوب المشاركة بها أو نقلها ، واستيعاب هذه المعرفة واستخدامها ، وتكامل هذه المعرفة واندماجها.
- المرحلة الرابعة: متابعة مشاركة المعرفة.

وفيما يلي رسم توضيحي تفصيلي لنموذج مشاركة المعرفة الذي يتكون من أربع مراحل:

شكل رقم (٦)

نموذج لمشاركة المعرفة يتكون من أربع مراحل



المصدر: (Tabrizi and Morgan , 2014)

٨- أنواع المعرفة:

تتكون المعرفة من نوعين: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ، ويوضح الجدول رقم (٢) الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة: (Panahi , Watson & Partridge , 2012)

جدول رقم (٢)

أنواع المعرفة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
- تكمن في عقول البشر. - تتمتع بدرجة عالية من الفردية والذاتية. - مكتسبة ومتراكمة لدى الفرد من خلال الخبرات والمهارات ، والملاحظة ، والشعور الحدسي ، والتفكيرالعقلي ، وكلا من المعتقدات، والقيم الشخصية. - غير منظمة ، ومن الصعب أن نرى جميع نسقها ، أوتقديرها ، والتحقق فيها ، وإضفاء الطابع الرسمي عليها ، أوكتابتها ، والإستيلاء عليها أو التوصل إليها بدقة. - معرفة اللاوعي خاصة بحاملها (تشمل كلا من المعرفة المعروفة وغير المعروفة الخاصة بصاحبها). - محددة الوظيفة و محددة السياق. - تأتي من التجربة القائمة على التطبيق (المعرفة الناتجة عن التطبيق و العمل). - يتم نقلها أو الحصول عليها من خلال المحادثة أوالرواية (رواية قصص ، إنشاء مناقشات والتحاور ، وما إلى ذلك). - تكتسب من التعلم من الخبراء.	- مفصلة ومنظمة وموثقة. - مكتسبة من خلال التعليم ، والإلقاء ، أو التكرار. - من السهل أن يتم إدراكها ، وتقنينها ، وإضفاء الطابع الرسمي عليها ، وتخزينها ، ومشاركتها ، والتوصل إليها ، واستخدامها. - موجودة في الكتب والمجلات والدوريات والأبحاث العلمية والرسائل العلمية (رسائل الماجستير والدكتوراه) ، ومخزنة بقواعد البيانات ، .....إلخ - يمكن الوصول إليها بشكل واعي ومدرك. - يتم المشاركة بها إلكترونيا باستخدام التكنولوجيا. - تعرف بأنها المعرفة الأكاديمية.

المصدر: (Panahi , Watson & Partridge , 2012)

٩- وسائل مشاركة المعرفة:

إن وسائل مشاركة المعرفة واستخدام تقنيات آليات التحكم وتكنولوجيا المعلومات ، هي وسائل تعمل على تمكين وتحسين تنفيذ مشاركة المعرفة ، إلا أن ليس كل وسائل مشاركة المعرفة تستند إلى تكنولوجيا المعلومات ، فهناك وسائل أخرى لا تستند لتكنولوجيا المعلومات ، مثل عقد اللقاءات والاجتماعات والمناقشات والتفاعلات وجها لوجه ، والتدريب من خلال عقد الدورات والبرامج التدريبية وورش العمل ، . وغيرها.

ومن أنواع وسائل مشاركة المعرفة الحديثة التي أصبح لاغنى عنها ، تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، ويتم تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات Techniques and Information Communication (Technologies) (ICTs) بأنها: أدوات تعمل على تسهيل مشاركة المعرفة عن طريق الوسائل الإلكترونية ، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة المعرفة الضمنية والصريحة.(Gerber and et al., 2010) كما تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جزء من البنية التحتية الأساسية لمشاركة المعرفة.

١٠- العوامل الداعمة والعوامل التحفيزية كوسائل للحصول على مشاركة معرفة:

وهناك عوامل أخرى تستخدم كوسائل للحصول على مشاركة معرفة قوية وهي:

أ-العوامل الداعمة Supprtive Factors:

(Razmerita , Kirchner & Nielsen , 2016) وتتمثل فيما يلي:

- السياق التنظيمي Organizational Context ويشمل كلا من:

- إدارة الموارد البشرية. Human resource management
- الموارد والوقت. Resources and time
- دعم القيادة. Leadership support

- الدعم التكنولوجي (Technical support): (Razmerita ,Kirchner&Nielsen,2016)

يعمل استخدام التكنولوجيا على تدعيم وتسهيل مشاركة المعرفة بشكل كبير، حيث يحقق استخدام التكنولوجيا كل من الكفاءة والدقة والسرعة المطلوبة ، ويتمثل الدعم التكنولوجي في الآتي:

- المطابقة بين متطلبات الموظفين وتكنولوجيا المعلومات.
- توفير الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة في إستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- الصيانة.
- التوافق بين أنظمة تقنية المعلومات المختلفة والعمليات.

ب-العوامل التحفيزية Motivative factors وتشمل مايلي:

- الثقافة التنظيمية Organizational culture:

تؤثر الثقافة التنظيمية على مدى إقبال الأفراد على مشاركة المعرفة (Lee , 2010) ، وتشمل كلا من العناصر المحفزة الآتية: الثقة ، المكافأة ، التعلم من الأخطاء.

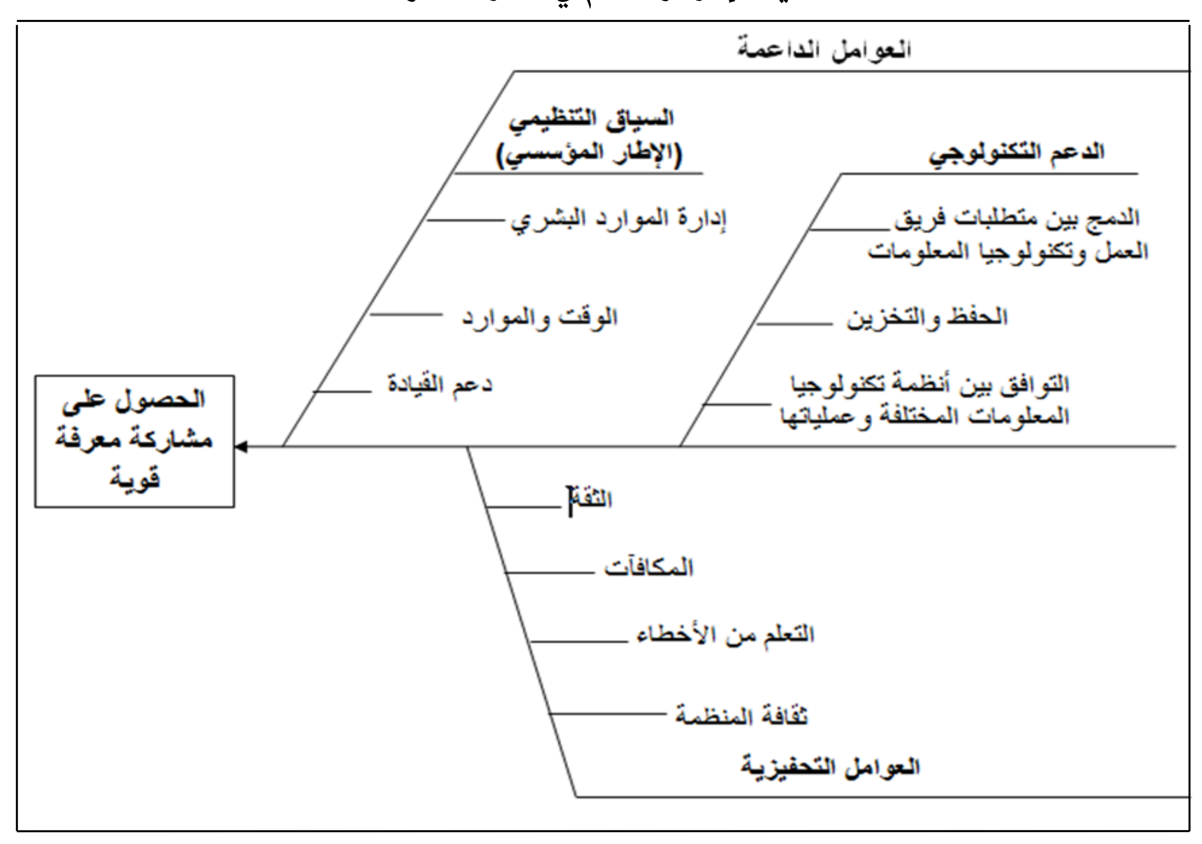
- الدعم الفنيTechnical support:

أكد كثير من علماء الإدارة على أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسيلة هامه لتحقيق التواصل بين الأفراد والمؤسسات أثناء المشاركة بالمعرفة فيما بينهم ، حيث يوفر الدعم الفني في كل من عنصر الوقت ، وعنصر التكلفة ، وتقليل المسافة ، فضلا عن توفير مستوى جيد من التقنية المطلوبة ؛ مما يؤدي إلى تحسين نوعية المعرفة المتاحة ، ويرفع من درجة ثقتها. (Aron , et al. , 2011 ; Bradley , et al. , 2012)

ويوضح الشكل رقم (٧) آليات التحكم في مشاركة المعرفة:

شكل رقم (٧)

آليات إدارة والتحكم في مشاركة المعرفة



المصدر: (Tarabizi and Morgan , 2014)

الابتكار :

١-الفرق بين الابتكار والإبداع:

هناك فرق بين الإبداع (creativity) والابتكار(Innovation) فالإبداع يتعلق بتأليف واكتشاف وتوليد أفكار جديدة مميزة والعمل على تطويرها ونشرها ، بينما الابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار ووضعها موضع تنفيذ وتحويلها إلى واقع عملي ملموس ، في شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لعملائها. (العربي ، ٢٠١٠ ;خميسات ، سليماني ، ٢٠١٣).

كما أن الإبداع عبارة عن خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق جديدة مختلفة وغير تقليدية ، أو كما هو معروف باسم التفكير خارج الصندوق ، أي خارج نطاق المألوف " Thinking outside the box " وغالبا ما تؤدي هذه الخاصية إلى الابتكار (Innovation) أو استخدام أساليب مغايرة غيرعادية أثناء التعامل مع مهمة أو قضية معينة ، وقد ينتج عن استخدام هذه الخاصية الذهنية النواتج التالية:

١- توليد شيء جديد غير مسبوق على الإطلاق (قد يكون هذا المنتج نادر الحدوث إلا في حالات الإبداع العالي Highly Creative).

٢- توحيد أو ربط ودمج مجموعة أفكار متباعدة أو غير متباعدة بطرقة جديدة غير مألوفه.

٣- إيجاد أو إظهار استخدامات جديدة غير متعارف عليها للأفكار المتداولة أو لمنتج ما.

٤- نقل الأفكار الموجودة أصلا والمتداولة إلى مستفيدين آخرين أو أشخاص جدد.

ويؤكد على ذلك المعنى (نوري ، ٢٠١١) ، حيث يرى أن الإبداع هو مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما يتوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية ، وما يحيط به من مؤشرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية ، بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل بها ، كما عرف تورانس جليفورد " الإبداع بأنه سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات ، وإعادة تعريف المشكلة لإيجاد حلول جديدة لها.(الأخضر،٢٠١١).

بينما يرى (رفاعي ، ٢٠١٢) أن الابتكار ماهو إلا تطبيق وتنفيذ نتاج عملية عقلية ديناميكية تتطلب أن يكون التفكير الابتكاري أحد مدخلاتها لتطوير أفكار جديدة أو صنع استخدامات جديدة للمنتجات القائمة.

لذا يعتبر الإبداع مدخلا للإبتكار (خميسات ، سليماني ، ٢٠١٣) ، وإذا كان الإبداع متعلق بأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي أو التسويقي (العربي ،٢٠١٠). ويضم الإبداع عمليتين أساسيتين هما: التفكير (Thinking)، والإنتاج (Producing) ، ويؤكد العلماء على أن مصطلحي المعرفة (knowledge) والإبداع (Creativity) مرتبطان ببعضهما ، فالإبداع أوالعملية الإبداعية تحتاج إلى قدر كاف ومعقول من المعرفة في الموضوع أوالفكرة التي يقع عليه التفكير. (محمد ، ٢٠١٦).

وبتطبيق الإبداع بالمنظمات نجد أن الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغييرعبارة عن استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة ، أو التوصل إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية ما تواجه مصلحة التنظيم ، أو وضع تصورات جديدة لمعالجة مشكلات المنظمة وذلك بالاعتماد على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم(عبد المختار،عدوي، نوري،٢٠١١) ، وكذلك باستخدام المرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل.(العجلة ، ٢٠٠٩).

حيث إنه عند اهتمام الإدارة بالإبداع ، فإنها تعمل على صنع الفعالية الإدارية ، من خلال إيجاد سلع وخدمات حديثة وأساليب وأدوات عمل جديدة ، وتقديم أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة لحل مشكلات معينه بالمنظمة ، وتدعم ذلك باستخدام الإبداع التكنولوجي ، والذي يشير إلى إحداث التغيرات في المظهر المادي للمنتج أو الخدمة و تحسين آدائها ، أو تطوير وتحسين عمليات إنتاج السلع والخدمات الخاصة بالمنظمة ، وذلك يعد مدخلا لتحقيق الابتكار الذي يهدف للتغيير وإحداث تعديل واضح بسير العمل بالمنظمة ، وما تنتجه وتقدمه من سلع وخدمات.(خميسات و سليماني،٢٠١٣).

ويتضح من العرض أعلاه أن الإبداع ليس موهبة فطرية تقتصرعلى أفراد دون غيرهم ، أو أنه لايمكن تعلمه أو اكتسابه كمهارة ؛ على العكس تماما ، حيث يمكن تلقين الأفراد وتدريبهم عليه لإيجادته وإتقانه (العجلة ، ٢٠٠٩) ، حيث إن الإبداع ليس حكرا على أحد ولا يشترط أن يكون عملية فردية ، بل قد يكون عن طريق الجماعات والمنظمات ، وهو ماتسعى للوصول إليه لتكوين مايعرف بالمنظمات المبدعة (يحياوي ، ٢٠١٣) والتي تحقق الابتكار.

كما عرف كلا من (Al-Husseini ,Elbeltagi & Dosa, 2015) الابتكار بأنه تطبيق الأفكار الجديدة التي يمكن استخلاصها من المعرفة الضمنية للأفراد والتي تستخدم في اختراع منتج جديد أو تقديم خدمة جديدة ، وإيجاد حلول جديدة للمشكلات.

بينما يرى (Ali and Ibrahim , 2014) أن الابتكار هو: تبني تنفيذ الأفكار الجديدة المتعلقة بإنتاج منتجات أو تقديم خدمات جديدة ، وذلك بإدخال عناصر جديدة في العمليات الإنتاجية ، أو الخدمات المقدمة من المنظمة.

في حين يرى (عمر، ٢٠١٣) أن الابتكارهو تطبيق حلول أو أفكار جديدة ، حتى تستطيع المنظمة التعامل مع المشكلات والتحديات الحالية ، وصنع مخرجات إيجابية ، وذلك يمكن أن يتضمن خليطا يحتوي كلا من العمليات أو الخدمات ، براءات الاختراع ، التراخيص ، التقنيات الجديدة ، الأدوات الإدارية أو ممارسات قيادية أوسع ، وكذلك استخدام البرامج التكنولوجية.

٢- الابتكار بالتعليم العالي بالجامعات:

إن تنمية العملية الابتكارية تعد أحد أهم المحاورالأساسية للعملية التعليمية والتربوية ، والتي من أهدافها إعداد أجيال تتسم بالقدرة على الابتكار. (شوشان ، ٢٠١١)

لقد ظهرعنصرالابتكار بالجامعات كرد فعل للعولمة والتغيرات السريعة المحيطة بالبيئة الخارجية بالتعليم العالي والتي تتسم بتنوعها ؛ ليمنح الجامعات القدرة على التكيف مع الوضع الراهن وجعلها أكثر إبتكارا وقدرة على مواجهة تلك التغيرات والتطورات السريعة ، مما ينعكس على الأبحاث العلمية المنتجة وطرق البحث العلمي وطرق التدريس المتبعة ، وكذلك المواد الدراسية المقررة ، وذلك سعيا من الجامعات إلى الحفاظ على مهمتها الأصلية ، وهي صنع ونشر المعرفة والحفاظ عليها تطويرها واستخدامها بشكل صحيح ، بما ينعكس على المجتمع بشكل إيجابي ، ويصنع لها دورا هاما في رقي وتطور المجتمع، وجعله مجتمع منظم قائم على العلم والمعرفة (Wilson , et al. , 2011).

ونظرا لارتباط البحث العلمي بمشكلات المجتمع في شتى المجالات ، فإن الفكر العلمي للابتكار يسعى لتقديم حلولا جديدة لتلك المشكلات ، عن طريق تفعيل دور التعليم من خلال البحث العلمي المتمثل في الرسائل والأطروحات العلمية ، بداية من الفكرة ومقوماتها حتى تبلورها و تنفيذها على أرض الواقع ، كحل لمشكلة ما بشكل جديد أو مطور.(شوشان ،٢٠١١) ، مما جعل روح المبادرة والابتكار جزء من روح البحث العلمي ، ومن هنا أصبحت الجامعات تقدم دورا مهما وحيويا في نقل المعرفة من الجامعة إلى الصناعات ومجالات العمل المختلفة ، بما يعزز التنمية الإقليمية وذلك من خلال تسويق البحوث العلمية ونشرها وتقديم الاستشارات العلمية والأفكار الجديدة للشركات ومنظمات العمل المختلفة ببيئة العمل التي تستقبل خريجي الجامعات.(Wilson , et al. , 2011).

ويتم استخدام التعليم الإلكتروني كأحد الوسائل التكنولوجية الحديثة لنقل المعرفة ، والتي تعمل على إختصارالمسافات والوقت والتكلفة ، لذا يعد التعليم الإلكتروني من مقومات العملية الابتكارية حيث يتم استخدام التعليم الإلكتروني بالجامعات في البحث العلمي وخاصة في الدراسات العليا عند إعداد كل من الأبحاث والرسائل والأطروحات العلمية ، وذلك من خلال استخدام المكتبة الرقمية أو مشاهدة القنوات التعليمية ، ونقل المؤتمرات والندوات والمناقشات العلمية ، و تحقيق الاتصال المباشر لمشاركة المعرفة بين الأفراد من أعضاء هيئة تدريس والدارسين ، وإمكانية إلتقاء المبتكرين مع بعضهم البعض ، وتبادل الخبرات والاستفادة من إبداعاتهم وإنجازاتهم العلمية ، وإثراء المواد العلمية وفتح قنوات علمية تربط مابين مؤسسات البحث العلمي والجامعات والدارسين من طلبة وخريجين وباحثين. (شوشان ، ٢٠١١).

خصائص القادة ذوي السمات الابتكارية: (إسحاق ، ٢٠١٤):

تتمثل خصائص القادة ذوي السمات الابتكارية في الآتي:

-الاستعداد لتقليل وامتصاص مخاطر مرؤوسيهم:

-القادة الذين يشجعون على الابتكار يسمحون لمرؤوسيهم بقدر من الحرية التي تمكنهم من متابعة أفكارهم التي يقدرونها ، وتعد الأخطاء تكلفة هذه الحرية والتي تمثل أحيانا تكلفة عالية يتحملها القادة وليس المرؤوسين.

-الاستعداد لتبني الأفكار غير المدروسة جيدا:

ووفقا لهذه الخاصية يستمع القائد إلى المقترحات الابتكارية المقدمه إليه ويدعمها حتى لو كانت غير مدروسة جيدا ؛ وذلك لتشجيع المرؤوسين على تقديم المزيد من تلك المقترحات الابتكارية والمقارنة بينها لاختيار أفضلها ، و دراسة نواحي النقص فيها لاستكمالها.

-الإستعداد لتجاهل سياسة المنظمة:

يسعى القادة الابتكاريون إلى التمسك بالقواعد والسياسات المعمول بها داخل منظماتهم ، ومع ذلك فإنهم على استعداد لتجاهل تلك القواعد أو السياسات إذا أدركوا أن السلوك الابتكاري سوف يصل بهم إلى نواتج وعوائد أفضل.

-القدرة على إصدار قرارات سريعة:

يهتم القادة الذين يتبنون الابتكار بالاحتفاظ بالسجلات والمستندات الدقيقة والكافية لعملهم ، مما يجعلهم يدركون جيدا أن الأفكار المطروحة عليهم من قبل المرؤوسين تستحق أن يتبنوها ويولوها اهتمام ، هذا بالإضافة إلى ارتفاع جانب الشجاعة لدى القادة الذين يشجعون ويدعمون الابتكار مما يدفعهم لإتخاذ قراراتهم بسرعة.

-ارتفاع مهارات الإتصال الفعال

يتسم القادة الابتكاريون بارتفاع درجة الإنصات لديهم ، وذلك لحاجاتهم إلى البيانات والمعلومات والآراء والمقترحات المقدمه إليهم من قبل المرؤوسين ؛ مما يحفزهم على إتاحة الفرصة لمرؤوسيهم بالتحدث بشكل تفصيلي عن وجهات نظرهم.

-عدم تصيد أخطاء المرؤوس أو التشهير به:

يعمل القائد في هذا الصدد على الوصول إلى مستقبل أفضل والسعي الجاد لتحقيق الأهداف المخطط لها ؛ ولهذا يتسم سلوكه بعدم التمسك بالأخطاء التي يرتكبها مرؤوسيه خلال عملهم ، ويتجنب أيضا التشهير بهم ، وذلك تجنبا للأثر السلبي الذي سيقع على المرؤوس نتيجة ذلك ، بل ينطلق ذهنه مباشرة لكيفية معالجة المواقف الخاطئة واستمرار العمل بنجاح ، وعدم التسبب في التأثير السلبي في نفوس مرؤوسيه.

-الإبتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة:

عادة مايتجه القائد الذي يشجع الابتكار إلى نبذ الحقد وتجاهل الكراهية في التعامل مع المرؤوسين ؛ لأنه بذلك يبعد عن مرؤوسيه شبح انخفاض الروح المعنوية ، وسوء المناخ التنظيمي في العمل ، فالقائد التحويلي يدعو إلى التسامح والتعامل بسعة صدر، وتناسي الخلافات الشخصية وذلك في سبيل الوصول إلى تحقيق المصلحة العامة لجميع العاملين والمنظمة. (إسحاق ، ٢٠١٤)

٣- العوامل الرئيسية التي تدعم الابتكار وتلعب دورا حاسما في التأثير على تنفيذ السلوك الابتكاري بالمنظمات:

-مدى القدرة على تنفيذ سياسات وممارسات الابتكار.

-الدعم المقدم لتنفيذ الابتكار.

-دعم الإدارة العليا ومابها من قيادات لفريق العمل ومناخ المنظمة لتطبيق الابتكار.

-الموارد المالية المتاحة بالمنظمة.

-التوجه للتعلم بالمنظمة.

-قدرة القادة على التحمل والصبر الإداري.

-اتباع مبدأ "نحن معا في نفس الموقف ".

-سعى فريق العمل وبذل جهد لتحقيق الابتكار.

-الأسلوب العام للإدارة هو الأسلوب التشاركي والتعاوني.

-يتم محاذاة الأهداف التنظيمية مباشرة مع الابتكار.

-تعزيز ممارسات الإدارة لنشاط الابتكار.

-إيجاد ثقافة " عدم اللوم عند الخطأ " بمعنى السماح بحدوث الأخطاء بحرية ، بحيث تعطى للآخرين فرصة للتعلم منها.

-محاولة الخروج بأفكار جديدة.

٤- العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الابتكار:

يوجد مجموعتين من العوامل إحداهما داخلية والأخرى خارجية ، وتؤثر كل منهما على الابتكار وما يشمله من (منتج الابتكار، وعملية الابتكار) على النحو الآتي:

- **تركز العوامل الداخلية المؤثرة على الابتكار (والتي تشمل الإدارة ، وتأهيل القوى العاملة ، والبحث والتطوير، والتدريب ،.....وغيرها) على مدى قوة الخلفية العلمية للموظفين والاستثمار في البحوث والتطوير R & D وكذلك الإستثمار في القدرات الابتكارية بشكل إيجابي ، وذلك لزيادة قدرتها التنافسية ، (Todtling , Lehner & Kaufmann , 2009) ، حيث إن المنظمات التي لديها المزيد من الفرص للحصول على المعرفة والتكنولوجيا يكون لديها ميل إلى زيادة الاستثمار في البحث والتطوير وزيادة قدرتها الابتكارية وذلك من خلال استثمار العنصرالبشري وقدرته على الابتكار مع الأخذ في الإعتبار أن قدرة الأفراد على الابتكار تنخفض مع تقدمهم في السن وبنية الابتكار لديهم تصبح أكثر جمودا. (Gungor and Gozlu , 2012)**

- **وفى المقابل مؤثرات البيئة الخارجية من ظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية وتطور سريع وتغير في الأوضاع المحيطة بالمنظمة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الابتكار في المنظمات بطرق مختلفة ، وبالتالي تحتاج المنظمات إلى فهم بيئتها المحيطة لتستطيع التكيف مع الظروف الخارجية المحيطة المتغيرة.(Gungor and Gozlu , 2012).**

٥- مراحل العملية الابتكارية والأسباب التي تؤدي لفشل الابتكار على حسب مراحل عملية الابتكار:

قسم كل من (الهواري ، ١٩٨٨ ; Zaltman , Duncanb & holbeck , 1973) مراحل العملية الابتكارية على النحو التالي:

المرحلة الأولى: مرحلة المبادأة:

وهذه المرحلة تنقسم إلى المراحل الفرعية التالية:

مرحلة إدراك المعلومات:

- **الحاجة للاستقرار لا تشجع على التفكير في الابتكار لذا يعد ذلك تهديدا.**
- **التأثيرات على العلاقات المتبادلة المستقرة.**
- **التفاخر الفردي بمعرفة مزايا الابتكار.**

مرحلة تكوين الاتجاهات:

وتتمثل الأسباب التي تؤدي إلى فشل الابتكار في الآتي:

- **التخصص وعدم الرؤية الكاملة.**
- **الأدوار، ومايخشاه الأفراد من فقدانهم لأدوارهم المعترف بها.**
- **المركز الهيراركي ، والخوف من التدهور.**
- **البعد عن الأصدقاء والزملاء.**

مرحلة التطبيق الأولي:

- **استيفاء الشكل في التغيير ، عن طريق ربط الابتكار بهيكل المنظمة.**
- **المناورات الدفاعية من قبل الأفراد المعارضين للتغيير لكي لايحدث الابتكار تغييرا حقيقيا.**
- **السلبية أو عدم بذل أقصى طاقة مطلوبة لانعدام الثقة ووجود المخاوف.**

المرحلة الثانية: مرحلة التطبيق:

وهذه المرحلة تنقسم إلى المراحل الفرعية التالية:

١/٢/٦ مرحلة التطبيق الأولى.

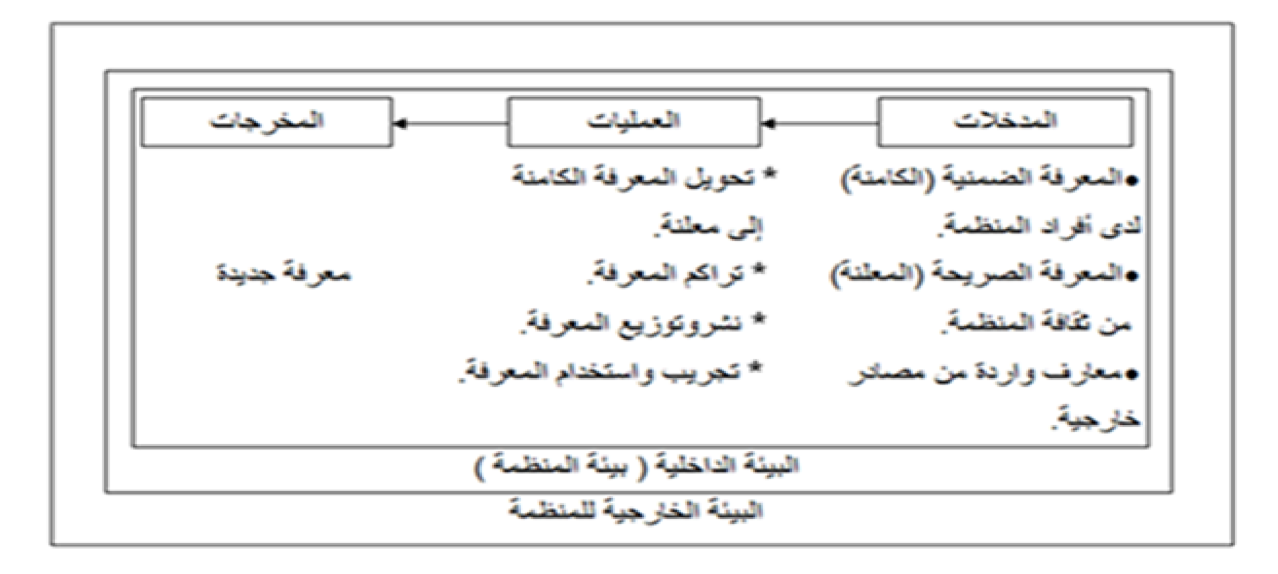
٤/٢/٦ مرحلة الإستمرار:

ازياد الصراعات التنظيمية التي تؤدي إلى إلغاء تنفيذ الفكرة المبتكرة الجديدة.

٦-نموذج تصنيع المعرفة داخل المنظمة من أجل تحقيق الابتكار:

تقوم المنظمة بتطوير الأفكار وتقديم الحلول المبتكرة ، وذلك عن طريق إعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة (المعلنة) والمعرفة الضمنية (الكامنة) ، من خلال التفاعلات بين الأفراد وممارستهم لمشاركة المعرفة التي من شأنها تكوين حقائق ومعان جديدة ؛ ويتوقف الحكم على كون المعرفة جديدة وحققت عنصر الابتكار بالمنظمة أم لا من خلال قدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فاعلية. (صبح ، ٢٠٠٩).

شكل (٨) نموذج تصنيع المعرفة داخل المنظمة من أجل تحقيق الابتكار



المصدر: (صبح ، ٢٠٠٩)

٧- أنماط الابتكار:

ونجد أن للابتكار أنماط متعددة وأكثرها شيوعا هي (Uzkurt and et al. , 2013) تقسيم الابتكار إلي: الابتكار الإداري والابتكار الفني.

حيث تكون الابتكارات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالعمليات الإدارية وأنشطة وهياكل العمل Uzkurt and et al. , 2013) ، وقد عرف الابتكار الإداري بأنه التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة ، ونلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصرعلى الابتكار الإداري فقط ، بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطويرعملية الابتكار وتنظيمه وإجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات ، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة ، والتوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المنظمة ، ويشتمل على التغيرات في الهيكل التنظيمي ، وتصميم الأعمال ، وعمليات المنظمة ، وسياسات واستراتيجيات جديدة ، ونظم رقابة جديدة (المنجي ، ٢٠١٦) بينما الابتكارات الفنية ترتبط بالمنتجات والخدمات وتكنولوجيا عملية الإنتاج التي يتم استخدامها في العمل ، و تشمل المنتجات أو الخدمات الجديدة والتي تعمل على الوفاء بإحتياجات المستخدم النهائي أو السوق الخارجية بينما الابتكارات العملية فتمثلها العناصر الجديدة التي يتم إدخالها في عمليات الإنتاج أوالخدمة التي تقدمها المؤسسة (Uzkurt and et al. , 2013)

وجدير بالذكر أن الابتكار التكنولوجي ما هو إلا وضع المعارف العلمية موضعا أمثلا للحصول على نتيجة أفضل ، فهو تطبيق للعلم واستخدام ، كما أنه يشمل مختلف العمليات والأنشطة التي تهدف لإحداث ابتكار في المنتجات وفي سير العملية الإنتاجية ، فهو يشمل كل المعارف النظرية والتقنية الأساسية والتطبيقية من معدات وتجهيزات وآلات وسائر المعارف الأخرى التي يترتب على استخدامها نتائج جديدة ، والتي تهدف إلى تحويل الفكرة إلى منتج جديد ، أوالتي تؤدي إلى تطوير وتحسين منتج حالي ؛ ونجد أن المنظمات تسعى جاهدة إلى إكتساب التكنولوجيا ذات الدرجة العالية من الجودة والتحكم فيها بغرض التخفيض في التكاليف ، وتحسين عمليات الإنتاج ، والحصول على الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج ، وتحسين جودة وتصاميم المنتجات ، وتقليص وقت العمل ....إلخ ونجد أن هذا الجانب لا يشمل التكنولوجيا بجزئها المادي فقط (عدد وآلات وتجهيزات)، بل يتعداه إلى مختلف المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة أثناء تطبيق العملية الابتكارية.(المنجي ،٢٠١٦).

٨- أنواع عمليات الابتكار المفتوح:

فيمايلي أنواع عمليات الابتكار المفتوح وفقا للعالم (Enkel and et al. , 2009) وكيفية استخدام مشاركة المعرفة في تحقيقه:

إن الابتكار المفتوح يساعد على تعزيز وتحسين البحوث و التطوير داخل و خارج المنظمات ، وذلك من خلال مايلي:

-عملية نشر المعرفة من خارج المنظمة إلى الداخل:

تقوم المنظمة بإثراء قاعدة المعرفة الخاصة بها من خلال دمج مصادر المعرفة الخارجية مع بعضها البعض وإضافتها إلى معرفة المنظمة ، ويمكن وصف هذه العملية بأنها استيعاب ومشاركة المعرفة ، وهو ما يعني تجميع المعرفة الفعالة من المصادرالخارجية والمنظمات الأخرى واستخدامها فيما يحفز ويساعد على إنتاج الأفكار المبتكرة ، وتنفيذ الابتكار بشكل فعال.

-عملية نشر ومشاركة المعرفة من داخل المنظمة إلى الخارج:

والتي تشير إلى تحقيق أرباح من خلال نشر المعرفة ومشاركتها من داخل المنظمة إلى خارجها وذلك بإنتاج الأفكار الجديدة والقيام بنشرها ونقلها إلى سوق العمل ، وبيع الملكية الفكرية للأبحاث العلمية التي أنتجتها المنظمة ، وتطبيق كلا من التكنولوجيا والمعرفة عن طريق تحويل الأفكار المبتكرة إلى تطبيق عملي في البيئة الخارجية ، مثل التوصل لوضع معايير أو مقاييس جديدة مبتكرة للإنتاج ، أو لجودة العمل. (Lichtenthaler , 2009 ; Žemaitis , 2014).

عملية التشارك جنبا إلى جنب في صنع شريكين متكاملين في المعرفة:

وتتم من خلال صنع كل من التحالفات والمشاريع المشتركة والتعاون المشترك لمشاركة المعرفة بين شريكين بهدف تحقيق الابتكار، ويتم اختيار شركاء هذا التحالف الإستراتيجي من خلال معايير متعددة أهمها خصائص الشريك ، حيث يشترط أن يكون الشريك ذو كفاءات فريدة من نوعها ، والإدارة المشتركة متوافقة الأساليب ، كما يجب أن تكون الأهداف الإستراتيجية للشريكين متوافقة ، ولكلا الشريكين مستوى أعلى أو متساوي من القدرات التقنية.

٩- معوقات عامة تعوق اتجاه الأفراد والمنظمات إلى التفكير الابتكاري:

هناك أيضا معوقات عامة تعوق اتجاه الأفراد والمنظمات إلى التفكير الابتكاري ودعمه ، وتتمثل تلك المعوقات في الآتي: (الشيوي ، ٢٠١٥)

-عدم الميل إلى المخاطرة.

-البيروقراطية الزائدة والهياكل الإدارية الجامدة.

-عدم تبني إستراتيجية واضحة للابتكار توضح أهدافه وحدوده ومجالاته.

-تقديم حوافز غير المناسبة ، فبعض المنظمات لا تميل إلى التجديد والابتكار ، وبالتالي تتجاهل القدرات الابتكارية لدى الأفراد الذين يبحثون عن فرص النجاح المتاحة ليستغلونها ولا تكافؤهم على ذلك ، وفي نفس الوقت لاتعاقب من يتجاهل فرص النجاح ولايستغلها.

-الممارسات المحاسبية المتعلقة بتحليل التكلفة والعائد في الأجل القصير وتتجاهل العوائد المستقبلية في الأجل الطويل.

-وجود فجوة كبيرة بين أعضاء الإدارة العليا والمتخصصين على كافة المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة.

-غياب المنافسة.

الدراسات السابقة

١-مقدمة:

يتضمن هذا الفصل الدراسات السابقة التي توضح العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وتتمثل في (القيادة التحويلية ، ومشاركة المعرفة ، الابتكار) ، ومدى درجة تأثير كل متغير على الآخر ، بالإضافة لما يمكن أن تحققه تلك المتغيرات من نتائج وسلوكيات إيجابية لدى العاملين بالجامعات الحكومية من أعضاء هيئة تدريس وهيئة معاونه، وسوف يتم تنمية فروض الدراسة من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة وما أسفرت عنه من نتائج

٢-العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار (تنمية الفرض الأول والفرض الثاني):

أظهرت نتائج دراسة (Foumany , Mehraban & Gahani , 2015) بالتطبيق على عينة تتكون من (٦٠٠) معلما في المدارس الثانوية في مدينة ساوه ، وبعد تحليل قائمة الاستبيان أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الابتكار بتوسيط دور إدارة المعرفة.

في حين اختبرت دراسة (Abaid-ur-Rehman , Ghaffar ,Hussain , et al. , 2014) دور فعالية الوظيفة الشخصية في العلاقة مابين القيادة التحويلية وابتكار المنظمة ، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تلاحظ أثناء التفاعل مع الابتكار بالمنظمة ، حيث أن مدى فعالية الوظيفة الشخصية لا تؤثر على العلاقة بين القيادة التحويلية وابتكار المنظمة.

وتناولت دراسة (Khan , Sarwar , Malik & Ahmad ,2014) العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي بتوسيط متغير إبداع الموظفين بالتطبيق على عينة مكونه من (٢٥٠) موظفا من المشرفين والمرؤوسين في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في باكستان ، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين أسلوب القيادة التحويلية وإبداع الموظفين والابتكار التنظيمي.

في حين تناولت دراسة (Hassan , Khalid & Zamir UI , 2013) العلاقة بين القيادة التحويلية ، والتعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي (دراسة في قطاع الاتصالات في باكستان) ؛ واختبار توسيط دور التعلم التنظيمي في العلاقة ما بين القيادة التحويلية وابتكار المنظمة بمجال الإتصالات في دولة باكستان ، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وابتكار المنظمة ، وأن القيادة التحويلية تروج للتعلم التنظيمي وتحفزعليه ، والذي يؤدي بدوره إلى إبتكار المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية عالية ، كما أكدت نتائج الدراسة على أن إبتكار المنظمات مبنى على التعلم التنظيمي والقيادة التحويلية حيث إن كلاهما له تأثيرات إيجابية وسلبية على الابتكار.

أما دراسة (Hyypia and Parjana , 2013) عن تعزيزالإبداع مع القيادة التحويلية في عمليات الابتكار من بدايتها لنهايتها ، والتخصص ، واختبرت كيفية ومدى تأثير القيادة التحويلية على قدرة المنظمة على تحسين الإبداع والابتكار في عملية التطوير التنظيمي ، وقد توصلت نتائجها إلى قوة تأثير القيادة التحويلية على تحسين الابتكار ، وذلك باستخدام أفكار مبتكرة واستخدام مهارات تكنولوجية وتوافر الخبرة.

وتناولت دراسة (Paulsen , Callan & Ayoko , 2013) إختبار لمعرفة كيفية التأثير النموذجي للقادة على فريق البحث والتطوير؛ ليكون أكثر إبتكارا بالتطبيق على (٢٩) فريقا مختلفا ، كشفت نتائج الدراسة عن أن القائد الذي يدعم الإبداع يحدث تأثيرات واضحة في العلاقة ما بين نمط القيادة التحويلية وفريق الابتكار بشكل إيجابي.

كما توصلت نتائج دراسة:

(Jiménez-Barrionuevo , Gutiérrez-Gutiérrez & García- Morales , 2012) إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والابتكار.

وكشفت نتائج دراسة (Michael , Stegmaier & Sonntag , 2010) عن أن القيادة التحويلية تحقق علاقة قوية بين القائد والمرؤوسين في الشركات متعددة الجنسيات ، وطبيعة علاقة القيادة التحويلية متوسطة بسلوك المرؤوسين الابتكاري بين المستويات الوظيفية المختلفة للموظفين ، هذا بالإضافة إلى توسط الالتزام بالتغيير الكلي في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار للمرؤوسين.

كما تشيرنتائج دراسة (Ilsev & Gumusluoglu ، ٢٠٠٩) عن القيادة التحويلية والإبداع والابتكار التنظيمي ، بالتطبيق على كل من موظفي البحوث والتطوير(R & D) ، وعلى المديرين في شركات تطوير البرمجيات التركية المتناهية الصغر والصغيرة الحجم ، إلى أن القيادة التحويلية تؤثر على الابتكار على المستوى التنظيمي.

وفقا للدراسات السابقة ، نجد أن نمط القيادة التحويلية يؤثر على تحقيق الابتكار ، وفي بيئة التعليم العالي بالجامعات يتبلور ويظهر دور نمط القيادة التحويلية في تحقيق الابتكار بدرجة كبيرة ، حيث يشجع هذا النمط من القيادة على ممارسة مشاركة المعرفة من خلال مشاركة المرؤوسين في البرامج التعليمية والتدريبية الخاصة بالجامعة ؛ وذلك لرفع مستوى أدائهم حتى يصلوا إلى مستوى الأداء المطلوب ، بالإضافة إلى تعزيز مستوى الخبرات ذات العلاقة بتدريس المقررات ، وتحقيق جودة الأبحاث والرسائل العلمية عن طريق مشاركة المعرفة وتبادل الخبرات ، وعقد المؤتمرات ، والقيام بالنشر الدولي للأبحاث العلمية ، وعقد الندوات العلمية بشكل دوري ، فضلا عن تكثيف الجهود للتغلب على الأزمات وحل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة ، وذلك عن طريق توليد أفكار جديدة ومستحدثة من قبل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ، وذلك هو جوهر الابتكار؛ لذا من المتوقع أن يكون القائد التحويلي أكثر نشاطا وفعالية في تحقيق الابتكار داخل بيئة الجامعات.

وبالتحقق في الآلية النفسية للقائد التحويلي، نجد أنها تتعلق بتنفيذ السلوك الابتكاري، واستخدام التحفيز الفكري للمرؤوسين ، وذلك بإعادة النظرفي بعض المشكلات والوضع الراهن للمنظمة ، ومحاولة إيجاد حلول جديدة ومبتكرة لم تتبع من قبل ، كما يشجع القائد التحويلي موظفيه على استخدام الخيال ، والفضول الفكري وحب الإستطلاع ، كما يعطي مساحة لتبادل الرأي ووجهات النظرمع المرؤوسين ، هذا بالإضافة لاستخدام القائد التحويلي الدافع الإلهامي أيضا مع مرؤوسيه ، وذلك لتحديد الفرص الجديدة واقتناصها ، وتطوير وإعادة صياغة رؤية المستقبل للمنظمة. (Michael , Stegmaier & Sonntag , 2010).

كما يظهر التأثير المثالي للقائد التحويلي على أتباعه فيما يقدمه من سلوك ، وما يقدمه من رؤية مقنعة عن المنظمة ، فالتأثير المثالي للقائد التحويلي يمكن أن يكون بمثابة وسيلة هامة لتعليم السلوكيات الجديدة ، وتعديل المواقف وإتاحة تنفيذ السلوك الابتكاري ، مما يوطد العلاقة بين نمط القيادة والسلوك الابتكاري.(Michael , Stegmaier & Sonntag , 2010).

كما نجد أيضا أن القائد التحويلي يمتلك القدرة على تحفيز التفكير الابتكاري لدى مرؤوسيه ، وذلك لما يتصف به من طلاقة ومرونة وأصالة واهتمام بالتفصيلات والحساسية للمشكلات ، فهو صاحب خيال خلاق ودافعية داخلية لتقديم كل ما هو جديد ومبتكر، وذو عائد نفعي على المنظمة والعاملين. (الشيوي ، ٢٠١٥).

علاوة على ذلك نجد أن نمط القيادة في حد ذاته أحد العناصر الهامه التي تؤثرعلى وجود عنصر الابتكار بأي منظمة ؛ لأن القائد أول من يدعم الأفكار الجديدة ولكن بدرجات مختلفة حسب تقييمه لها وميوله واتجاهاته وطرق هيكلة عمله بالمنظمة

ويرى الباحثون أن من أنماط القيادة الداعمة للابتكار نمط القيادة التحويلية حيث إنه يستطيع أن يستوعب مشاعر وقيم وإبداع مرؤوسيه ، كما أنه لديه قدره على توليد مشاعر إيجابية ومشاعر انتماء والتزام من جانب مرؤوسيه ، مما يجعلهم ينتجون كمية أكبر من العمل ، ويبتكرون في حل المشكلات ، وذلك فضلا عن أن هذا النمط من القيادة يقدرأهمية الابتكار وأهمية دوره الذي يحققه في المنظمة. كما يستطيع أن يصنع ثقة متبادلة لدى المرؤوسين بشكل يدعم الابتكار ، هذا بالإضافه إلى أنه يعمل على تحسين الأداء الفردي للأفراد من خلال تعزيزه لقدرات الموظفين وتشجيعه لهم على إنجاز مهام العمل ؛ وذلك بمنحهم المعرفة والموارد اللازمة لهم ، وتحفيزهم ماديا ومعنويا ودعم إمكانياتهم وقدراتهم على الابتكار.(Hyypiä and Parjanen , 2013) ، فالقائد التحويلي يعمل على تراكم الأصول المعرفية بالمنظمة وتوفيرها ، مما يولد عنها أفكارا جديدة مبتكرة مقدمة من قبل المرؤوسين يتم وضعها تحت التنفيذ تحت إشراف وموافقة الإدارة وذلك بعد دراستها ودراسة مدى ملاءمتها وجودتها ، وذلك مما يعزز صناعة الابتكار والعلاقة الصحيحة بين الموظف ورئيسه بالعمل.(Agbim , 2013).

ومن الجدير بالذكر أننا نجد في المنظمات المبتكرة أنه لا ينصب اهتمام القائد التحويلي على كيفية الابتكار فقط ؛ بل يهتم أيضا بكيفية إدارة المناخ الابتكاري والعمليات الابتكارية وتكييفها حسب الضرورة ووفقا للمنظمة التي يعمل بها ؛ حيث إن الابتكار لكي يكون ناجحا يجب النظر إلى نتائجه التي ستنتج عنه ومدى تناسبها مع المنظمة ، وبما أن القائد التحويلي له تأثير حيوي وناجح على هيكلة الابتكار بالمنظمات ؛ لذا فإنه يعد قائدا إبتكاريا مميزا.(Hussain , et al. , 2014).

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية:

(أ) الكتب:

إدريس ، عبد الرحمن ، ثابت ، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحميل وإختبار الفروض ، كتاب ، الطبعة (٥) الدار الجامعية للطبع والنشر ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٢.

إدريس ، عبد الرحمن ، ثابت ، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحميل وإختبار الفروض ، كتاب ، الطبعة (٢) الدار الجامعية للطبع والنشر ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٨.

إدريس ، ثابت ، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل وإختبار الفروض ، كتاب ، الدار الجامعية للطبع والنشر ، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠٠٧.

إدريس ، ثابت ، تحليل المحددات الرئيسية للتسويق الداخلي والخارجي وآثارها على رضاء العملاء: دراسة تطبيقية على البنوك الكويتية ، مجلة البحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية ، مصر ، ١٩٩٦.

الإمام ، وفقي ، البحث العلمي: إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي ، كتاب ، الطبعة (١) ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، جمهورية مصر العربية ، ٢٠١٠.

القحطاني ، سالم ، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي ، كتاب ، الطبعة (٢) ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٨.

الصيرفي ، محمد ، البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين ، كتاب ، الطبعة (١) ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، ٢٠٠١.

الهواري ، سيد ، القائد التحويلي: العبور بالمنظمات إلى القرن ٢١ ، كتاب ، الطبعة (١) ، مكتبة عين شمس ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٩.

الهواري ، سيد ، أصول التشخيص والقياس والتخطيط والسيطرة ، كتاب ، مكتبة عين شمس ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٨.

الهواري ، سيد ، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية إلى القيادة التحويلية ، كتاب ، الطبعة (٢) ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٩٦.

عاشور ، سمير ، وسالم ، سامية ، العرض والتحليل باستخدام الإحصاء التطبيقي المتقدم ، كتاب ، الطبعة (٢) ، دار الكتب القومية ، ٢٠٠٥.

ب-الدوريات:

الحبابي ، محمد ، درجة ممارسة مديري المدارس لدورهم القيادي في الحفز الذهني للعاملين في ضوء القيادة التحويلية في الجمهورية اليمنية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (٣) ، العدد (٣) ، اليمن ، ٢٠١٤

أبو هدروس ، ياسر، والفرا ، معمر ، الطمأنينة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإنتماء الوطني وكل من التضحية وسلوك حماية الذات لدى حفظة القرآن الكريم ، مجلة جامعة الأقصى ، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد (١١) ، ٢٠١٦.

الزعبي ، حسن ، أثر القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي (دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية) ، مجلة البصائر ، المجلد (١٥) ، العدد (١) ،٢٠١٢ ، ص١٣- ٥٦.

الشريفي ، عباس ، التنح ، منال ، درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الخاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة للقيادة التحويلية من وجهة نظر معلميهم ، مجلة علوم إنسانية ، السنة السابعة ، العدد (٧) ، ٢٠١٠ ، متوافر على موقع د. مسعود بن عيد العنزي www.dr-saud.com

الهلالي ، الشربيني ، استخدام نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية في بعض الكليات الجامعية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد (١) ، العدد (٢١) ، ٢٠٠١ ، ص٩.

بدح ، محمد ، أحمد ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى كليات المجتمع الخاصة في الأردن ، المجلة الدولية للأبحاث التربوية ، العدد (٣٤) ، جامعة الإمارات المتحدة ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن ، ٢٠١٣.

نوري ، حيدر ، جمعة ، محمود ، تأثيرالقيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي) ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد التسعون ، ٢٠١١ ، ص٣٠٩.

حماد ، إياد ، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر بدمشق) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد (٢٧) ، العدد (٤) ، دمشق ، ٢٠١١.

صبري ، هالة ، واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية ، المجلة العربية ، المجلد ٣٠ ، العدد (٢) ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ٢٠١٠.

عمر ، حسن ، دور رأس المال المعرفي في تحقيق الابتكار لدى عمداء الكليات في الجامعات السورية (دراسة ميدانية) ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية ، المجلد (٢١) ، العدد (٢) ، دمشق ٢٠١٣.

بوعلاق ، يحي ، سعيدي ، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية ، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد (١١) ، ٢٠١٤.

الأخضر ، خراز ، دور الإبداع في إكتساب المؤسسة ميزة تنافسية ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، رسالة ماجستير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، الجزائر ، ٢٠١١ ،ص٣٢.

الديب ، سامر، كمال ، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوبتها وسبل تنميتها ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، الكلية التربية ، غزة ، ٢٠١٢ ، ص ٦٦.

الربيعة ، صالح ، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، كلية التربية ، ٢٠١١.

الرفاعي ، زهراء ، علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، ٢٠١٣ ، ص٢٨.

الرقب ، أحمد ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، ٢٠١٠ ، ص١٣ ، ١٩.

السامرائي ، برهان الدين ، دور القيادة في تطبيق أسس ومبادىء إدارة الجودة الشاملة (دراسة تطبيقية على مصنع سيراميك رأس الخيمة، رسالة ماجستير ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعلم العالي ، بريطانيا ، ٢٠١٢.

السعدني ، نسمة ، تأثير القيادة التحويلية الكاريزمية على أنواع الابتكار " بالتطبيق على الشركات الصناعية بالمنطقة الصناعية بمدينة السادات " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ،٢٠١٦.

الشريف ، سعود ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، ٢٠١٥.

الشمري ، أحمد ، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية العلوم التربوية ، ٢٠١٢، ص٣١-٣٤.

الشيوي ، مرام ، دور التفكير الابتكاري في دعم الميزة التنافسية للعنصر البشري (بالتطبيق على صناعة البرمجيات بجمهورية مصر العربية) ، رسالة ماجستير ، كلية تجارة ، جامعة المنصورة ، مصر ، ٢٠١٥.

العازمي ، محمد ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري " دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية " ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا – قسم العلوم الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٦.

العجلة ، توفيق ، الإبداع الإداري وعلاقته بالآداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة " ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، ٢٠٠٩ ، ص١٢.

العمري ، قاسم ، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية (دراسة تحليلة لآراء عينه من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار) ، رسالة دكتوراه ، جامعة البصرة ، كلية الإدارة والإقتصاد ، ٢٠٠٩ ،

العربي ، يتقاوي ، دور التغير التنظيمي في تطوير الابتكار في المنظمات الحديثة من وجهة نظر العاملين في منظمات الإتصالات الجزائرية – دراسة ميدانية تحليلية ، رسالة ماجستير ، جامعة ادرار ، الجزائر ، ٢٠١٠ ،

الطهري ، مشهور ، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفير مبادىء إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ٢٠٠٤.

الغامدي ، جمعان ، ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة ، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، ٢٠١٢ ، ص ٣٨ - ٤٠.

الغامدي ، عبد المحسن ، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم ا لإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠١١.

الغزالي ، حافظ ، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، ٢٠١٢.

آل فطيح ، حمد ، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية (دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض ، رسالة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ،٢٠١٣.

الفهيدي ، عبد الله ، أنماط السلوك القيادي السائد لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤوساء الأقسام العاملين معهم ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم التربوية ، اليمن ، ٢٠٠٩.

الوطبان ، فهد ، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة التحويلية لدى رؤوساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية ، رسالة دكتوراه ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، ٢٠١٠.

القرالة ، نهاية ، درجة ممارسة القيادة التحويلية لمديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٨ ، ص١٠١.

المراد ، حسين ، تأثير سلوك القيادة التحويلية على إتجاهات العاملين نحو التغيير " دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية " ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥ ، ص١٠١.

المنجي ، نانسي ، أثر إدارة التغيير على الابتكار التنظيمي ، دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية ، رسالة الماجستير المهني ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ٢٠١٦ ، ص٤٥.

بني عطا ، سالم ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الأردنية لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتهما بالإحتراق النفسي والعلاقات الشخصية عند المعلمين ، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية ، عمان الأردن ، ٢٠٠٥.

خلف ، حسني ، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠١٠.

خميسات ، نوال ، سليمان ، وفاء ، الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس (ATM) ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مدباح - ورقله - ، ٢٠١٣ ، ص٥ ، ٦ ، ٧.

خيرو ، جمال ، تصور مقترح لأهداف وأسس إدارة التربية الإبداعية في إدارات التربية والتعليم بمنطقة مكة المكرمة (بنين ، بنات) ، رسالة ماجستير ، المملكة العربية السعودية ، جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، ٢٠٠٧ ، ص٣٧.

صبح ، نوال ، نموذج مقترح لإدارة المعرفة كمدخل للتطوير التنظيمي بالتطبيق على البنوك التجارية بمصر ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، مصر، ٢٠٠٩.

عبد العال ، خولة ، درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الإنتماء المهني لمعلميهم ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، كلية التربية ، ٢٠١٦.

عيسى ، سناء ، دور القيادة التحويلية في تطوير آداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، كلية التربية ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٣.

مددين ، سحر ، درجة ممارسة القيادة التحويلية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية ، رسالة دكتوراه ، جامعة أم القرى ، كلية تربية ، ٢٠١٣ ، ص٣.

نسيمة ، خدير ، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الإقتصادية الجزائرية (دراسة حالة المنظمات الإقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الإستهلاك) ، رسالة دكتوراه ، جامعة محمد بوقرة (بومرداس) ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ٢٠١٥.

واعر ، وسيلة ، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ، ٢٠١٥ ، ص٣٦.

يحياوي ، رزيقة ، الإبداع كمدخل لإكتساب ميزة تنافسية مستدامه في منظمات الأعمال دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة المسيلة ، ٢٠١٣ ، ص٨.

الحراحشة ، محمد درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل بيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي ، المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة ، ٢٠١٥.

الرفاعي ، ممدوح ، استراتيجيات الابتكار: طريقة الإدارة نحو الابتكار الجذري ، المؤتمر العلمي الأول بعنوان دعم و تنمية المشروعات الصغيرة واستراتيجيات الابتكار ، كلية تجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٢ ، ص٣.

شوشان ، سمير ، عبد اللطيف ، دور الابتكار والتجديد في تطور الرسائل والاطروحات الجامعية ، المؤتمر العلمي بعنوان تجويد الرسائل و الاطروحات العلمية وتفعيل دورها في التنمية الشاملة والمستدامة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠١١.

عباس ، سهيلة ، القيادة الابتكارية والآداء المتميز ، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع المتميز ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٤.

عبد المختار ، محمد ، عدوي ، إنجي ، التفكير النمطي والإبداع ،مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي ، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ، كلية الهندسة ، جامعة القاهرة ، ٢٠١١ ، ص١٠.

محمد ، نيفين ، دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الإقتصادية والدول " دراسة حالة دولة الإمارات " ، إدارة التخطيط ودعم القرار ، الإمارات العربية المتحدة ، وزارة الإقتصاد ، أغسطس ٢٠١٦ ، ص٤.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Abaid – Ur – Rehman , Ghaffar , H. , Hussain , Z., Atta , M. , Ahmed , M. , and Rauf , M. (2014):Transformational leadership and organizational innovation: the role of perceived job self-efficacy , ***Applied sciences and business economics journal*** , Issn.1,Vol .1, pp.56 – 62.

Abd ELAziz ,R . , Wahba , L. , ELSagheer , N. (2013): How To Promote Knowledge Sharing With Organizations: The Cib Bank , ***International Journal For Cross- Disciplinary Subjects In Education (IJCDSE)*** , ***Special Issue*** 1 , pp.1355 -1359.

Abzari , M. , Barzaki , A. , S. , Abbasi , R. (2010): Knowledge Sharing Behaviour: Organizational Reputation Or Losing Organizational Power Case Study: Employees Of Agricultural Bank In Fars State , ***International Journal Of Business And Social Science*** , Vol.(5) , No.(27) , pp.11051-11059 , 9 November 2011.

Available online at http://www.academicjournals.org//AJBM

Agbim , K. , C.(2013): The Impact Or Organizational Structure And Leadership Styles On Innovation , ***IORS Journal Of Business And Management (IORS – JBM)*** , Vol.(6) ,Issue.(6) , ISSN: 2278 –487X pp.56-63.www.iosrjournals.org

Ahmed , F. , Aslam , H. , Shahzad , K. , Bajwa , S. , Bahoo , R. (2016): The Role of Collaborative Culture in Knowledge Sharing and Creativity among Employees , ***Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*** , Vol.(10) , No. (2) , PP.335-358.

Ahoozadeha , K. , Naderi , N. , (2014): Study of the relationship between the organizational culture and knowledge sharing in the lorestan petrochemical company , Indian journal of fundamental and applied life sciences , Issan: 2231– 6345 , Vol. 4 (S1) , April-June , pp. 873-885.

ALhalhouli , Z. , T. , Hassan , Z. , B. , H. , Der , C. , S. (2014): Factors Affecting Knowledge Sharing Behaviour Among Stakeholders In Jordanian Hospitals Using Social Networks , ***International Journal Of Computer And Information Technology*** , ISSN: 2279 - 0764 , Vol.(3) , Issue.5 , pp.919 – 922.

Al-Husseini , S., et al.(2015): Knowledge sharing proceeses as critical enablers for process innovation , International Journal Of Culture And History ,Vol.(1) ,No.(1).

Ali, A.,Y.,S.,Ibrahim ,I.,H.(2014): The impact of leadership style on corporate innovation: survey from telecommunication industry in somalia, International journal of academic research in management (IJARM) , Issn: 2296-1747 , Vol. 3, No.3 ,pp. 233-241.

Ali, akbar , E. ,Yusoff , R. , B. , M. & Mahmoud , N. , H. , N. (2012): Determinants Of Knowledge Sharing Behavior, ***International Conference On Economics*** , Business And Marketing Management , IPEDR ,Vol.29, Pp. 209 , 210.

Allameh , Et al. (2012): Leadership Style Processes Among Transactional And Knowledgecon Version Transformational Faculty Members In University , ***Australian Journal Of Basic And Applied Sciences*** , Issn. 1991 – 8178 , Vol.7.

Al Issa , H.,E.,Mahmood,R.(2016): Emotional Intelligence And Transformational Leadership:The Moderating Effect Of Organizational Culture , ***The International Journal Of Business & Management*** , Issn. 2321-8916 , Vol.(4) , Issue (4) , pp.212 , 213.

AlBusaidi , K. , A. , et.al. (2011): Leveraging Organizational Knowledge Management Through Corporate Portal Information Systems, Department , ***Master' S Thesis*** ,Sultan Qaboos University, Alkhod — Oman , Vol.128 , pp.399 — 409.

Akpotu , C. , Tamunosiki-Amadio , and Jasmine . (2013): Transformational leadership and knowledge sharing in ict based organization in nigeria , international Journal of business and social science , Vol.4 ,No .12 , Special Issue , September.

Anwar , K.(2016): Impact Of Openness To Experience On Knowledge Sharing Under The Mediating Effect Of Intention To Share Knowledge And Moderating Role Off Interpersonal Trust , ***Jinnah Business Review*** , Vol. (4) , No.(2) , Pp.31.

Arzi , S. , Et al. (2013): Relationship Among Reward System , Knowledge Sharing And Innovation Performance , ***Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*** , Vol.5 , No.6 , pp.115-129.

Avolio , B. , J. & Bass , B. , M. (1999): Re-Examining The Components Of Transformational And Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire , ***Journal Of Occupational And Organizational Psychology*** , Vol. (72) , pp.441 – 462.

Babalhaveji , F. & Kermani , Z. , J. (2011): Knowledge Sharing Behavior Influences: A Case Of Library And Information Science Faculties In Iran. , ***Malaysian Journal Of Library & Information Science*** , Vol. (16) , No.(1) ,
pp.1-14.

Bass, B. M. (1985). Leadership And Performance Beyond Expectations. ***New York: Free Press***

Bass , Bernard & Avolio , B. , J. (1994): Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership , London , ***Thousand Oaks Ca: Sage Publication*** , Inc.132 , pp.5-6.

Baytok , A. , Et al. (2014): The role Of Transformational Leader On Knowledge Sharing Practices: A Study About International Hotel Chains , ***European Journal Of Business And Management*** , Turkia , Issn. 2222-1905 , Vol.(6) ,No.(7).

Beuchling , Et al. (2015): International Dialogues On Education , ***The International Journal Of Business & Management*** , Vol. 2 , No. 2 , Issn. 2198 – 5944 , Pp.6-15.

Bellefrod , B.(2012): The New Way Of Knowledge Sharing , ***A Master Thesis Thesis About The Effects Of The New Way Of Working (NWOW) On Knowledge Sharing*** , Utrecht University , Institute Of Information And Computing Sciences ,Center Of Organization And Information Holland.

Boateng , H. , Dzandu , M. , D. , Agyemang , F. , G. (2015): The Effect Of Demographic Variables On Knowledge Sharing , ***Library Review*** , vol. 64 , iss 3 , pp.2016 – 228 , http: //dx.doi.org/10.1108/LR-07-2014-0080.

Bradshow , R., et al. (2015): Leadership And Knowledge Sharing , ***Asian Journal Of Business Research*** , Issn. 1178-8933.

Buchel , B. , et al. (2013): Managing Stakeholders In Team – Based Innovation Trust Networks , European Journal Of Innovation Management , Vol.(16) , No.(1) , pp.22-49.

Burns , J. , M. (1978): Leadership. ***New York: Harper & Row*.**

Brcic, Z. , J. , Mihelic , K. , K. (2015): Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia , ***Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*** , Vol. (28) , No. (1) , pp . 853-567,

DOI: 10.1080/1331677x.2015.1092308

http://dx.doi.org/10.1080/1331677x.2015.1092308

Brown, T.(2006): Towards a shared understanding of leadership behaviour at an Australian university , ***paper presented at the AAIR Forum*** , Coffs Harbour , NSW, pp.22-24.

http://www.aair.org.au/app/webroot/media/pdf/AAIR%20Fora/Forum2006/ Brown.pdf

Burns , G. , M. (1978): Leadership , New Yourk , Harper Row

Camps , J. , Rodrı´guez , H. (2011): Transformational leadership learning , and employability members Effects on performance among faculty , ***qEmerald Group Publishing Limited Personnel*** , Review 0048-3486 , Vol. 40 No.(4) , 2011 , pp. 423 – 442.

DOI 10.1108/00483481111133327

Casimir ,G.,Ng.,Y.,N.,K.,Cheng,C.,L.,P. (2012): Using IT To Share Knowledge And The TRA , ***Journal Of Knowledge Management*** , Vol.(16) , No.(3) , Issn. 1367-3270 , pp.461-479.

Camps , J. , Rodrı´guez , H. (2011): Transformational Leadership Learning, And Employability Members Effects On Performance Among Faculty , ***Qemerald Group Publishing Limited , Personnel Review*** , Issue 1158 – 4587, Vol.(40) , No.(4) , pp. 423-442. DOI 10.1108/00483481111133327

Cavazotte , F. , Moreno , V. , Bernardo , J. (2013): Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy ,
BAR, Rio de Janeiro, Vol.(10) , No.(4) , art. 6 , pp. 490-512.
Available online at http://www.anpad.org.br/bar

Chaston , I. (2012): Knowledge Management System Systems And Open Innovation In Second Tier UK Universities , ***Australian Journal Of Adult Learning*** , Vol.(52), No.1.

Chen ,C. , Chang , C. ,& Wu , W.(2008) : Promoting innovation through the accumulation of intellevtual capital , Social capital , and entrepreneurial orientation , ***R&D Management Journal*** , Vol.(38) , No.(3) , Issue.265-277.

Chen , I. , Y. , L. , C. & Kinshuk (2009): Examining The Factors Influencing Participants Knowledge Sharing Behavior In Virtual Learning Communities , ***Educational Technology & Society Journal*** , 1436-4522,Vol. 12 , No. 1p.135.

Cleskey , J. , A. , M.(2014): Situational , Transformational, And Transactional Leadership And Leadership Development , ***Journal Of Business Studies Quarterly*** , Vol.(5) , ISSN.2152-1034 , pp.117-126.

Darty – Baah , K. (2015): Resilient Leadership: A Transformational- Transactional Leadership Mix , ***Journal Of Global Responsibility*** , Vol.(6) , No. (1) , pp.99-112.

Daud, N., Wahab, R., A., Nordin, N., A. (2015): Knowledge Sharing Behaviour Among Academic Staff At A Public Higher Education Institution In Malaysia: How Willing Are They? , ***IJABER***, Vol. (13), No. (7), pp. 5280, 5284.

Dermott , Richard & Dell , C. (2001): Overcoming Cultural Barriers To Sharing Knowledge , ***Journal Of Knowledge Management*** , Vol.(5) , No.(1) , pp.76 – 85.

Donate , M. , J. and Pablo , S. , J. ,D. (2014): The Role Of Knowledge Oriented Leadership In Knowledge Management Practices And Innovation , ***Journal Of Busuiness Research***,Issn. 148-2964.

Duric , D. (2011): Transformational Leadership Styles In Solvenian Police, ***Journal Of Criminal Justice And Security*** , No.(2) , pp.188-207.

Enkel, E., Gassman,O.,Chesbrough , H. (2009): Open R&D And Open Innovation Exploring The Phenomenon , ***Journal Compilation R&D Management***, Vol. (39), No. (4), pp.311-316.

Eze, U., C., et al. (2013): Perspectives Of Smes On Knowledgesharing , ***The Journal Of Information And Management Systems*** , Issn. 2, Vol. 43, No.2, pp. 210-236.

Ficke H.,et al.(2015): The Influence Of Transformational And Transactional Leadership On Knowledge Sharing: An Empirical Study On Small And Medium Business Es In Indonesia , Asian Academy Of Management Journal , Vol. 20, No. 1, pp.123 —145**.**

Finkbeiner ,P. (2013): Social Media And Social Capital: A Literature Review In The Field Of Knowedge Management , International Journal Of Management Cases , Special Issue , Issue . 4 ,Vol. (15) , pp.11,12**.**

Fok-Yew , O. (2015): The Relationship Between Transformational Leadership And Followers' Work Characteristics And Task Performance , International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences , Vol. (5) , No.(6), ISSN: 2222 – 6990 , p.368.

Foumany , C. , H. , E. , Mehraban , M. , and Gahani , S. (2015): The Effect Of Transformational Leadership On Innovation With The Mediating Role Of Knowledge Management Among High School Teachers In Saveh City , Research Journal Of Fisheries And Hydrobiology , ISSN: 1816-9112 , Vol.(10) , No.(13) , Special , pp.125-1 31**.**

Fullan , M. (1998): Implementing Educational Change: What We Know , World Bank Document , Vol.(89) , No.(81) , pp.6-10**.**

Fullwood , R. , et al. (2012): Knowledge Sharing Amongst Academics In UK Universities , Journal Of Knowledge Management , VoL.(17) , No.(1) , pp. 123-136.

Goddard, A. (1998): Facing Up To Market Prices Times Higher Education Supplement , ***The International Journal Of Business & Management*** , Vol.(58) , No.(1) , pp. 6-7

Gungor , Z. , Gozlu , S . (2012): Influencing factors of innovation for Turkish companies , International Journal Of Quality And Service Sciences , Vol.(4) , No.(4) , pp.374-386.

Gaál , Z. , Szabó , L. , ayer—Kovács , N. , o. , Csepregi , A.(2015): Exploring The Role Of Social Media In Knowledge Sharing , ***Electronic Journal Of Knowledge Management*** , Vol.(13) , Issue.(3) , ISSN.1479-4411 , pp.185-197, available online at www.ejkm.com

Garcia-Morales , V., J., et al. (2012): Transformational Leadership Influence On Organizational Performance Through Organizatioanl Performance Through Organizational Learning And Innovation , ***Journal Of Business Research*** , Vol.(65) , pp. 1040-1050.

GarcIa-Morales,V.,J., et al. (2012): Transformational Leadership Influence On Orgaiiization Performance Through Organizatonat Learning And Innovation , ***Journal Of Business Research*** , Vol. (65) , pp. 1040 -1050.

Cardona , P. (2000): Transcendental Leader , Leadership & Organization Development Journal , ISSN 0143-7739 , Vol.(21) , No.(4) , pp.203 ,203, 204, 205.

Websit: (www.Managemet.Com/Practicalent.Leadership styles,htm).

Gathungu ,E.,W.,M. ,Iravo, M., A., Narnusonge ,G.,S. (2015)**:** Transformational

Leadership And Employee's Commitment: Empirical Review , ***Iosr Journal Of Humanities And Social Science (Iosr - Jhss)*** , Vol. (20) , Issue .(7) , Ver. II , E-ISSN: 2279-0837 , p-ISSN: 2279-0845. , pp. 01-07.

www.iosrjournals.ori**.**

Getz , m. (1997): An economic perspective on e-publishing in academia , ***Journal Of Elecotronic Publishing*** , Vol.(3) , No.(1).

Goddard, A. (1998). Facing Up to Market prices Times Higher Education Supplement no. 1, 58, pp. 6-7.

Groves , Delores , E. (1996): The Effects On Transformational Leadership Behavior Of Principals Of National Blue Ribbon Secondary Schools In Cuyahogacouty , ***PHD 'S Thesis*** , University Of Akron ,Ohio

Gungor , Z. , Gozlu , S. (2012): Influencing Factors Of Innovation For Turkish Companies , ***International Journal Of Quality And Service Sciences*** , Vol.(4) , No.(4) , pp.374-386**.**

Hall , J. (2008): Cross-Sectional Survey Design . In Encyclopedia Of Survey Research Methods. Paul J. Lavrakas , ***Ed. (Thousand Oaks, CA: Sage)*** , pp. 173-174.

Hallinger ,P. (1995): The Evolving Role Of American Principals: From Managerial To Instructional , To Transformational Leader , ***Journal Of Educational Administration*** ,Vol. (30) , No. (3)**.**

Hansen , M. (2002): Knowledge Networks Explaining Effective Knowledge Sharing In Multiunit Companies , Organizational Science , Journal Of Knowledge Management , Vol.13 , No.3 , pp.223 -248.

Hassan , M., et al. (2013): Inter - Relationship Among Transformational Leadership , Organizational Hearning And Organizational Innovation: Astudy Of Pakistan , S-Telecom Sector , ***Worl Applied Sciences Journal*** , lssn .1818 – 4952.

Hetland , H. , Sandal , G. (2003): Transformational Leadership In Norway: Outcomes And Personality Correlates , ***European Journal Of Work And Organizational Psychology*** , Vol.(12) , No.(2) , pp.149–153.
http://www.tandf.co.uk/journals/pp/1359432X.html DOI: 10.1080/13594320344000057

Hoarau and Kline. (2014): Science And Industry: Sharing Knowledge For Innovation , Annals Of Tourism Research 46 , ***Science Direct*** , pp.44-61, journal home page: www.elsevier.com/locate/atoures**.**

Hu , L. , & Bentler , P. , M. (1999): Cutoff Criteria For Fit Indexes In Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. Structural Equation Modeling , ***Scientific Research*** , ***An Academic Publisher*** , Vol.(6) , pp.1-55.
DOI:10.1080/10705519909540118

Hurmelinna - Laukkanen , P.(2011): Enabling Collaborative Innovation -Knowledge Protection For Knowledge Sharing , ***European Journal Of Innovation Management*** , Vol. (14) , No.(3) , pp. 303-321**.**

Hussain , H . , K . , etal . (2014): The Influence Of Transformational Leadership And Job Satisfaction On Organizational Innovation In Iraqi Higher Educaüon: A Wview , ***International Journal Of Scientific & Engineering Research*** , Lssn. 2229— 5518 , Vol .(5).

Hussain , H. , Shamsuar , N. , R. (2013): Concept Map In Knowledge Sharing Model , ***International Journal Of Information And Education Technology*** , Vol.(3) , No.(3) , pp. 398, 399.

Hussain , Z. , et al. (2014): Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Role of Perceived Job Self-Efficacy , ***Applied Sciences and Business Economics*** , Issue.(1) , Vol.(1) , pp.56-62.

Hyypia , M. , & Parjana , S.(2013): Booting Creativity With Transformational Leadership Fuzzy Front-End Innovation Process, Interdisciplinary, ***Journal Of Information , Knowledge And Management*** ,Vol.(8).

Ilsev , A. , Gumusluoglu , L. (2009): Transformational Leadership ,Creativity , And Organizational Innovation , , Vol.(62) , ISSN.461-473.
Available online at www.sciencedirect.com

Ipe, M. (2003): Knowledge Sharing On Or Ganizations: A Conceptual Framework , ***Human Resource Development Review*** , Vol.(2) , No.(4) , p.508

Irmer, B. E., Bordia, P., & Abusah, D. (2002): Evaluation Apprehension And Perceived Benefits In Interpersonal And Database Knowledge Sharing , ***Academy Of Management Proceedings***, OCIS: Bi-OCIS: B6.

Iqbal , M. , G. , Rasli , A. , Heng , L. , H. , All , M. , B , B. , Hassan , I. , & Jolaee , A. (2011): Academic Staff Knowledge Sharing Intentions And University Innovation Capability , ***African Journal Of Business Management*** , ISSN.1993-8233 , Vol.(5) , No. (27) , pp.11051-11059.

James , O. , Ogbonna , I. G. (2013): Transformational Vs. Transactional Leadership Theories: Evidence In Literature , ***International Review Of Management And Business Research*** , Vol.(2) , Issue.(2) , ISSN 2306- 9007.

Jandaghi , G. , Matin , H. , Z. , Farjami , A.(2009): Comparing Transformational Leadership In Successful And Unsuccessful Companies , ***The Journal Of International Social Research*** , Vol.(2) , No.(6) , p.357.

Jahani , S. , Abdullah , A. , Ramayah , T. (2011): The Effect Of Socio-Technical Enablers On Knowledge Sharing In Institutions Of Higher Learning: A Proposed Model Fourth Annual International Business Conference (IBC) Proceedings

Jiménez-Barrionuevo , M. , M. , García-Morales , V. , J. , Gutiérrez-Gutiérrez , L. (2012): Transformational Leadership Influence On Organizational Performance Through Organizational Learning And Innovation , ***Journal Of Business Research*** , Vol. (65) , pp.1040 - 1050

Khan , M. , M. , Sarwar, A. , Malik , S. , A. , & Ahmad , M. (2014): Influence Of Transformational Leadership On Organizational Innovation In Telecommunication Industry In Pakistan , ***Asian Journal Of Business Management*** , Vol.(6) , No.(3) , ISSN: 2041-8744 , E - ISSN: 2041 -8752 Islamabad , Pakistan , pp.138-145.

Kimura , T. (2012): Transformational Leadership And Job Satisfaction: The Mediating Effects Of Perceptions Of Politics And Market Orientation In The Japanese Context , ***Mt Journal Of Business Science And Applied Management***, Issue.(1) , Vol.(7) , Tokyo, Japan.

Kimzan , C. , Kumar , R. , Uzkurt , H , S. , Eminoglu , G. (2013): Role Of Innovation In The Relationship Between Organizational Culture And Firm Performance: A Study Of The Banking Sector In Turkey , ***European Journal Of Innovation Management*** , Vol.(16) , No.(1) , pp.92-I 17.

Kotter , J. , P. (1999): What Leaders Really Do? Boston , Ma: Harvard Business School.

Kotter, J. ,P. (1998): Cultures And Coalitions In Gibson , R. (Ed) , Rethinking The Future , Rethinking Business , Principles , Competition , Control And Complexity , Leadership , Markets And The World , Nicholas Brealy , London , P.166.

Kotter , J. , Kumar, N. (1999): Leading Change , Harvard Business , Usa.

Latupapua , C. , V. (2016): Conceptual Model Of Knowledge Sharing ***International Journal Of Business And Management Invention*** , Issue.(7) , Vol.(5) , Issn (Online): 2319— 8028 , pp.19-27. www.ijbmi.org

Lai , A. (2011): Transformational-Transactional Leadership Theory , ***AHS Capstone Projects*** , Olin College Of Engineering , p.2.

Lee , C. (2010): Building Organizational Supports For Knowledge Sharing In County Human Service Organizations: A Cross-Case Analysis Of Works-In- Progress , ***PHD 'S Thesis*** , University Of California , School Of Social Welfare Berkeley , p.8.

Leithwood , K. (1999): Changing Leadership For Changing Times Buckingham , Philadelphia: Open University Press.

Liao , H. , Fei , C , Chen , C. (2007): Knowledge Sharing , Absorptive Capacity Andinnovation Capability: An Empirical Study Of Taiwans Knowledge-Intensive Industries , ***Journal Informatiom Scince*** , Vol. (20) , No.(10) , pp.1-20.

Liebowitz , J. (2002): Facilitating Innovation Through Knowledge Sharing : A Look Atthe US Navalsurface Warfare Center-Carderock Division , ***Journal Computer Information System*** , Vol. (42) , No.(5) , pp.1-6.

Lichtenthaler , U. (2009): Outbound Open Innovation And Its Effect On Firm Performance: Examining Environmental Influences , ***R&D Management Journal Compilation*** , Vol.(39) , Issue.(4) , pp.317-330.

http://dx.doi.org/10.111 1/j.1467-9310.2009.00561.x

Li-Hua , R. , Wilson , J. , Aouad , G. & Li , X. (2011): Strategic Aspects Of Innovation And Internationalization In Higher Education: The Salford PMI2 Experience , ***Journal Of Chinese Entrepreneurship*** , Vol.(3) , No.(1) , pp.8-23**.**

Lin and Hsaio , (2014): The Relationships Between Transformational Leadership Knowledge Sharing , Trust , And Organizational Citizenship Behavior , ***International Journal Of Innovation Management And Technology*** , Vol.(5) , No.(3)**.**

Lin , C. , P. (2006): Gender Differs: Modeling Knowledge Sharing From A Perspective Of Social Network Ties , ***Asian Journal Of Social Psychology*** , Vol.(9) , pp.236—241**.**

Lin , H. (2007): Knowledge Sharing And Firm Innovation Capability: An Empirical Study , ***Lnternational Journal Of Manpower*** , Vol.(28) , No.(314) Pp.315-332**.**

Locker , A. , K. , Erabme , D. , Jakobs , E. , M. , Schaar , A. , K. ,Valdez , A. , C. , Ziefle , M. (2014): Yet Another Platform ? Motivational Factors for Using Online Communities in Business Contexts , the 5th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE) , Krakow , Poland 19-23J , pp.1147, 1148.

Mansor , Z. , D. & Saparudin , I. , N. (2015): Motivational Factors for Academicians in Private Universities to Participate in Knowledge-Sharing Activities , ***Pertanika Journal Social sciences & humanities*** , ISSN: 0128 - 7702 , Vol.(23) , S.101—116, P.103.

Journal homepage:http://www.pertanika.upm.edu.my/

Margir , A . , etal . (2014): Study of the relationship between transformational and transactional leadership styles and organizational learning (OL) (Case study bushehr oil refining and distribution company) , ***Interdisciplinary journal of contemporary research in business*** , Vol.(5) , No.(11)**.**

Mesu , J. , Riemsdijk , M. , V. , & Sanders , K. (2013): Labour flexibility in SME's: the impact of leadership Employee Relations , Vol.(35) , No.(2) , pp.120-138**.**

Michael , B . , Stegmaier , R. , Sonntag , k . (2010): Shedding Light On Followers, Innovation Implementation Behavior The Role Of Transformational Leadership, Commitment To Chang , And Climate For Initiative,Initiative , ***Journal Of Managerial Phychology*** , Vol .(25) , No.(4) , pp .408 — 429**.**

Miller , D. , L. & Karakowsky , L. (2005): Gender Influences As An Impediment To Knowledge Sharing: When Men And Women Fail To Seek Peer Feedback , ***Journal Of Psychology*** , Vol.(139) , pp.101-118**.**

Mittal , R. (2015): Charismatic And Transformational Le Adership Styles: A Cross-Cultural Perspective , ***International Journal Of Business And Management*** , Issn 1833-3850 , E-ISSN 1833-8119 , Vol.(10) , No.(3) , pp.26 , 27**.**

Mohammad , S. ,I. , S. , AL-Zeaud , H. , A. , Batayneh , A., M. , E. (2011): The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals , ***Business and Economic Horizons (BEH)*** , ***EconPapers*** , Vol.(5) , Issue (2) , pp.35-46.

Mura , M. , et al.(2013): Promoting Professionas Innovative Behavior Through Knowledge Sharing: The Moderating Role Of Social Capital , ***Journal Of Knowledge Management*** , Issn. 1367-3270 , Vol .(17) , No.(4) , pp. 527-544**.**

Nasiripour , A. , et al. (2013): Assessment Of Knowledge-Sharing Role In Innovation (Case Study: Lsfahan R&D Scientific Small City) , ***International Journal Of Academic Research In Economics And Management Sciences*** , Issn .2226-3624 , Vol.(2) , No.(6)**.**

Nawab,S.,et al.(2015): Knowledge Management, Innovation And Organizational Performance , ***International Journal Of Knowledge Engineering*** , Vol.(1) , No.(1).

Nazir , T. , et al. (2014): Mediating Effect Of Knowledge Sharing Between Participative Decision Making Transformational Leadership And Organization Performance , ***Journal Of Management Info*** ,Vol .1, No. 1, pp.1-12

Nisula , A. and Kianto , A . (2013): Evaluating And Developing Innovation Capabilities With A Structured Method , ***Interdisciplinary Journal Of Information , Knowledge , And Management*** , Vol.(8) , pp.59 - 082**.**

Noor, N. , H. , M. , Abu Bakar , S. , and Idris , M. , A. (2016): Fostering Knowledge Sharing Through Care Culture: A Comparison Study Of Membership-Oriented And Service-Oriented Ngos In Malaysia , ***Journal Of Social Science And Humanity*** , IJSSH 2016 , Issue: 489-495 , ISSN: 2010-3646 , Vol.(6) , No.(7).
DOI: 10.7763/IJSSH.2016.V6.697

Nusair, N., Ababneh , R. , & Bae , Y. , K. (2012): The Impact Of Transformational Leadership Style On Innovation As Percieved By Public Emplyees In Jordan , ***International Journal Of Commerce And Management***, Vol.(22) , No.(3) , pp. 182-201**.**

Odumeru , J. , A. , and Ifeanyi , G. , O. (2013): Transformational Transactional Leadership Theories Evidence In Literature , ***Internatinai Review Of Management And Business Research*** , Vol.(1) , No.(2) , pp. 355-361.

Ofori , D. , et al. (2015): Innovation And Knowledge Sharing: A New Competitive Advantage In The Mobile Telecommunication Industry In Ghana , ***Science Journal Of Business And Management*** , Issn: 2331-0626 (print); Issn: 2331-0634 (online) ,Vol .(3), No.(5) , pp.157-163.

Ojha , A. , K. (2005): Impact Of Team Demography On Knowledge Sharing In Software Project Teams , ***South Asian Journal Of Management*** ,Vol. (12), pp.67-74**.**

Omotayo , F. ,O. (2015): Knowledge Management As An Important Tool In Organisational Management: Areview Of Literature , Library Philosophy And Practice (E-Journal) , ***Paper*** , No.1238, P.7.
http://dicitalcommons. unl.edu/Iibrhilrrac/1 238
Pai , F-Y. & Chang , H-F. (2013): The Effects Of Knowledge Sharing And Absorption On Organizational Innovation Performance — A Dynamic Capabilities Perspective , ***Interdisciplinary Journal Of In Formation*** , Knowledge , And Management , Vol.(8) , pp. 83-97**.**

Panahi , S. , Watson , T. , Partridge , H. (2012): Social Media And Tacit Knowledge Sharing: Developing A Conceptual Model , World Academy Of Science , Engineering And Technology , Vol. (64) , p.1096**.**

Pauliene , R. (2012): Transformational Leadership Styles And Knowledge Sharing In Amulti Cultural Context , Business , Management And Education , ***Journal Of Knowledge Management*** , Issn.2029 — 7491 , Vol.(10) , pp. 91—109.

Paulin , D. , & Suneson , K. (2012): Knowledge Transfer, Knowledge Sharing Arid Knowidge Barriers — Three Blurry Terms In KM Ectronc , ***Journal Of Knowledge Management*** , Issue.1 , Vol.(10) , pp.81-91.

Paulsen , N. , et al. (2013): Transformational Leadership And Innovation In An R & D Organization Experiencing Major Change , ***Journal Organizational Change Management*** , Vol.(26) , No.(3) , pp.595—610

Penava , S. , and Ehio , D. (2014): The Relevance Of Transformational Leadership In Shaping Employee Attitudes Towards Organisational Change , ***Economic Annals Journal*** , Issn.0013 - 3264 , Vol.(200).

Pongpearchan , p. (2016): Effect Of Transformational Leadership And High Performance Work System On Job Motivation And Task Performance: Empirical Evidence From Business Schools Of Thailand Universities , ***Journal Of Business And Retail Management Research*** (JBRMR) , Issue.3 , Vol.(10) , pp.93 -97, www.ibrmr.com

Rahab , et al.(2011): The Development Of Innovation Capability Of Small Medium Enterprises Through Knowledge Sharing Process: An Empirical Study Of Indonesian Creative Industry , ***International Journal Of Business And Social Science*** , Vol .(2) , No.(21) , Special Issue**.**

Rahab , Wahyuni , p.(2013): Predicting Knowledge Sharing Intention Based On Theory Of Reasoned Action Framework: An Empirical Study On Higher Education Institution , ***American International Journal Of Contemporary Research*** , Vol.(3) , No.(1).

Rashid , A. , G. , Ahmad , Z. , A. (2016): Assessing Impacts Of Organizational Factors On Knowledge Sharing Behavior In Iraqi Textile Industry Lntirnational , ***Review Of Management And Business Research*** , ISSN: 2306-9007 , Vol.(5) , Issue.(1) , pp.26.
www.irmbrjournal.com

Rastegar , S. , and Golmohammadi , K. (2014): Relationship Between Transformational Leadership And University Lecturers Performance , ***Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*** , Vol.(6) , No.(5)**.**

Rawung , wuryoningrat , elvinita (2015): the influence of transformational and transactional leadership on knowledge sharing: an empirical study on small and medium businesses in Indonesia , ***Asian Academy Of Management Journal*** , Vol.(20) , No.(1) , pp.123- 145.

Razmerita , L. , Kirchner , K. & Nielsen , P.(2016): What Factors Influence Knowledge Sharing In Organizations?: A Social Dilemma Perspective Of Social Media Communication , ***Journal Of Knowledge Management*** , Vol.(20) , No.(6) , P.8.
DOI: http://dx.doi.org/10.1108/JKM-03-2016-0112

Rijal , S. (2010): Leadership Style And Organisational Culture In Learning Organization: A Comparative Study International , ***Journal Of Management And Information Systems*** , Vol.(14) , No.(5) , pp.119-127**.**

Rodrigues , A. , O. , Ferreira , M. , C.(2015): The Impact Of Transactional And Transformational Leadership Style On Organizational Citizenship Behaviors USE , ***Braganca Paulista*** , Vol.(20) , No.(3) , pp. 493 - 504**.**

Rose , R. , C. , M. (2011): The Impact Of Knowledge Sharing And Islamic Work Ethic On Innovation Capability , ***Cross Cultural Management: An International Journal*** , Iss. (2) , Vol.(19) , No.(2) , pp.142-165.

Sanche , J. , H. , et al. (2013): Knowledge Certaing And Sharing Corporate Culture Framework , ***Procedia- Social And Behavioral Sciences Journal*** , Vol.(74) , pp.388—397**.**

Santosh , S. & Panda , S. (2016): Sharing Of Knowledge Among Faculty In A Mega Open University , Open Praxis , International Council For Open And Distance Education , vol. (8) , ISSN 2304-070X , issue (3) pp. 247— 264.

Saparudin , I. , N. , Mansor , Z. , D. (2015): Motivational Factors For Academicians In Private Universities To Participate In Knowledge – Sharing Activities , ***Pertanika Journal Social Sciences & Humanities*** , ISSN: 0128 – 7702 , Vol.(23) , S.101-116 , P.103
Gournal homepage: http://www.pertanika.upm.edu.my/

Shaari , R. , Abdul Rahman , S. , A. , Rajab , A. (2014): Self – Efficacy as adetermined factor for knowledge sharing awareness international journal of trade , economics and finance , vol.5 , No.1 , February , p.39.
DOI: 10.7763 – IJTEF.2014.V5.337.

Shadraconis , S. (2013): Organizational Leadership In Times Of Uncertainly: S Transformational Leadership The Answei , ***A Journal Of Transdisciplinary Writing And Research From Claremont Graduate University*** , Lss.(1) , Vol.(2) , No.(28)**.**
Available at: http://scholarship.claremont.edulluxlvol2/issl/28

Shi . x. (2010): Knowledge Management In China And Finland Across- Country Knowledge Management In China And In Finland Across Country Comparison , ***Master's Thesis*** , Lappeenranta University Of Technology Graduate School Of Management, Russia.

Schilling ,m. , a.(2010): strategic management technological innovation , ***Book*** , New York University , pp. 45 , 46 , 211 , 222 , 223.

Sial , A. , zulfiqar , S. , Kousar , S. , W. , A. , Habib , S.(2014): Impact Of Servant Leadership On Knowledge Sharing Intensions Among Employees Study Of Higher Education Commission Of Pakistan , ***European Journal Of Business And Innovation Research*** , Vol.(2) , No.(1) , p.3**.**

Sisodiya , S. , R. , Sanjay , R. , Johnson , J. , L. , Gregoire ,Y. (2013): Inbound Open Innovation For Enhanced Performance: Enablers And Opportunities, Industrial Marketing Management , IMM-06846 , pp.1-14.
http://dx.doi.org/10.1016/i.indmarman.2013.02**.**

Skaik , H. , A.& Othman , R. (2014): Determinants Of Knowledge Sharing Behaviour Among Academics In United Arab Emirates , ***International Journal Of Knowledge And Systems Science*** , Vol.(5) , No.(3) , pp.55-57.
Solomon , M., R.(2010): Consumer Behavior: A European Perspective England , ***Book*** , Vol.(14) , P.554.

Sousa , M. , J.(2014): Employees Perceptions About Knowledge Sharing Impacts On Organizational Practices , Wseas Transactions On Business And Economics , E-ISSN: 2224-2899 , Vol.(11) , pp.719,720

Stewart , J.(2006): Transformational Leadership: An Evoling Concept Examined Through The Works Of Burns , Avolio , And Leithwood , ***Canadian Journal Of Educational Administration And Policy*** , Issue 54 , 26 June , p.9.

Sudjono , Rahab & Sulistyandari (2011): The Development Of Innovation Capability Of Small Medium Enterprises Through Knowledge Sharing Process: An Empirical Study Of Indonesian Creative Industry , ***International Journal Of Business And Social Science*** , Vol.(2) , No.(21) , ***Special Issue*** **–** November.

Sun , P.(2010): Five Critical Knowledge Management Organizational Themes , ***Journal Of Knowledge Management*** , Vol .14 , PP. 507 — 523**.**

Taal , S. , Velde , M , V.& Langbroek (2014): Reducing Unwarranted Disparities: The Challenge Of Managing Knowledge Sharing Between Judges , ***International Journal For Court Adm Inistrationl*** , ISSN: 2156 - 7964 , Vol.(6) ,No.(2) , p.74.
URL: http://www.iacajournal.org.
Tabrizi , N , M , Morgan , S. (2014): Models For Describing Knowledge Sharing Practices In The Healthcare Industry: Example Of Expelience Knowledge Sharing , ***International Journal Of Management And Applied Research*** , ISSN: 2056-757X , Vol.(1) , No.(2) , pp.49-63**.**

Timonen , H. , Ylitalo , J. (2007): Exploration Of Knowledge Sharing Challenges In Value Networks: A Case Study In The Finnish Grocery Industry , ***The Electronic Journal Of Knowledge Management*** , ISSN: 1479 - 4411 , Vol.(5) , Issue.(4) , p.508.
available online at: www.eikm.com
Tipu , S. , A. , Ryan , J. , C. & Fantazy , K. , A.(2012): Transformational Leadership In Pakistan:An Examination Of The Relationship Of Transformational Leadership To Organisational Culture And Innovation Propensity , ***Journal Of Management & Organisation*** , Vol.(18) , No.(4) , pp.461-480**.**

Todtling , F. , Lehner , P. , and Kaufmann , A. (2009): " Do Different Types Of Innovation Rely On Specific Kinds Of Knowledge Interactions ? " , Technovation ***, Book*** , Vol.(29) , No.(1) , pp.59 – 71.

Tuan , L. ,T.(2013): Underneath Organizational Health And Knowledge Sharing , ***Journal Of Organizational Change Management*** , Vol.(26) , No.(1) , pp.139-168.

Ul Hassan , M. , Khalid , S. , Zamir , M. (2013) : Inter-Relationship Among Transformational Leadership, Organizational Learning And Organizational Innovation: A Study Of Pakistan's Telecom Sector World Applied , ***Sciences Journal*** , Issn.1818 —4952 , Vol.(27) , pp.1372-1379

Uzkurt , C. , Kumar , R. , Kimzan , H. , S. , Eminoglu , G.(2013): Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance A study of the banking sector in Turkey, ***European Journal Of Innovation Management*** , Vol.(16) , No.(1) , pp.93**.**

Vaccaro , I. , G. , et al.(2012): Management Innovation And Leadership: The Moderating Role Of Organizational Size , ***Journal Of Management Studies*** , Vol.(49)**.**

Voon , M. , L. , L. , o. , M. , C. , Ngui , K. , S. , Ayob , N. , B. (2011): The Influence Of Leadership Styles On Employees' Job Satisfaction In Public Sector Organizations In Malaysia , ***International Journal Of Business Management And Social Sciences*** , Malaysia , Vol.(2) , No.(1) , pp.2432**.**

Vuori , V. , Okkonen , J.(2012): Knowledge Sharing Motivational Factors Of Using An Intra-Organizational Social Media Platform , ***Journal Of Knowledge Management*** , Vol.(16) , No.(4) , pp.593**.**

Waheed , et al. (2013): Mediating Role Of Knowledge Sharing Organizational Performance For Competitive Advantage And Innovation , ***African Journal Of Business Management*** , Issn.1993-8233 ,Vol.(7) , pp.536-547**.**

Watson , S. , & Hewett , K. (2006): A Multi-Theoretical Model Of Knowledge Transfer In Organizations Determinants Of Knowledge Contribution And Knowledge Reuse , ***Journal Of Management Studies*** , Vol.(43) , pp.141- 173**.**

Wilson , Aouad , G. , Li , X.(2011): Strategic Aspects Of Innovation And Internationalization In Higher Education The Salford Pmi2 Experience , ***Journal Of Chinese Entrepreneurship*** , Vol.(3) , No.(1) , pp.8-23.
www.ea-iournals.org**.**

Wu , Y. , Zhu , W.(2012): An Integrated Theoretical Model For Determinants Of Knowledge Sharing Behaviours Special Issue: Recent Advances Of Engeneering Management And Risk Management In China , ***Special Issue: Recent Advances Of Engineering Management And Risk Management In China*** , Vol.(41) , No.(10) , pp.1462-1482.
DcI:10.1108/03684921211276675
This Journal Is Available At: www.em eraldinsight.com/0 368-492X.htm.
Xiaolong , X. , Ruixue , Z. , Rebecca , Y. , Jason , D. (2014): Innovation In Construction: A Critical Review And Future Research , ***International Journal Of Innovation Science*** , VoI.(6) , Iss.2 , pp.111-126.

Yukl , G.(1999): An Evaluation Of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership , ***The Leadership Quarterly*** , Vol.(10) , No.(2) , ISSN: 1048-9843, pp.285-305
https://www. researchgate. net/publication/263 168025
Zaltman , G. , Duncan , R. & holbeck , J. (1973): Innovation And Organizations New York: Johan Wiley And Sons.

Zohoori , M. , et al.(2013): The Relationship Between Knowledge Sharing And Innovation In Electronic Industry Of Iran , ***Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*** , VoI.(5) , No.(1).